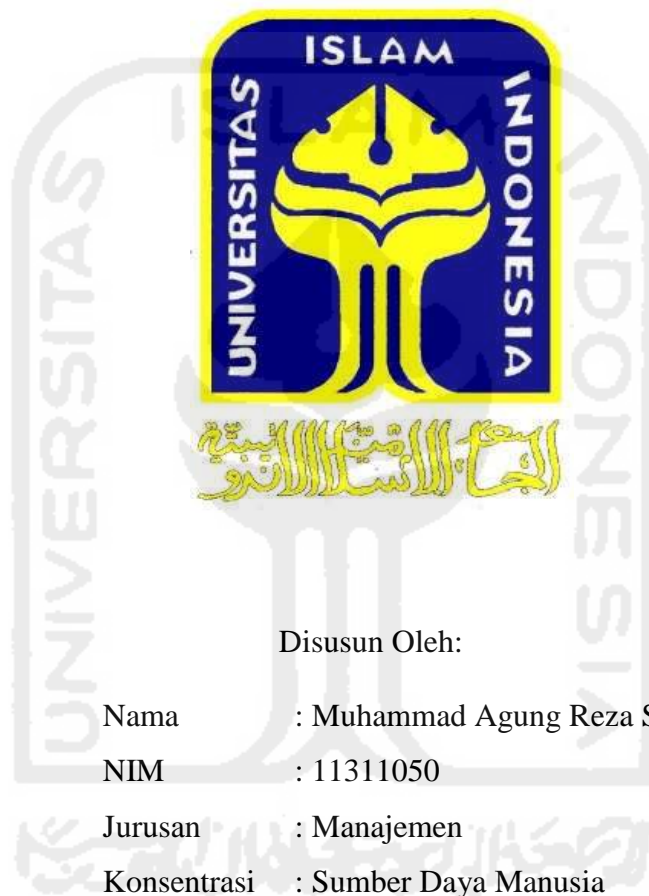


Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan
Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening
(Studi Kasus pada PT. Armada Finance Magelang)

SKRIPSI



Disusun Oleh:

Nama : Muhammad Agung Reza Suryajiwangga

NIM : 11311050

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2017

Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan
Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening
(Studi Kasus pada PT. Armada Finance Magelang)

SKRIPSI

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna

memperoleh gelar sarjana strata-1 di Jurusan Manajemen,

Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

Ditulis oleh:

Nama : Muhammad Agung Reza Suryajiwangga

NIM : 11311050

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA
2017

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

"Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebut dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa persyaratan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai dengan peraturan yang berlaku

Yogyakarta, 13 Januari 2017

Penulis



Muhammad Agung Reza Suryajiwangga

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan
Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening
(Studi Kasus pada PT. Armada Finance Magelang)

Nama : Muhammad Agung Reza Suryajiwangga

Nomor Mahasiswa : 11311050

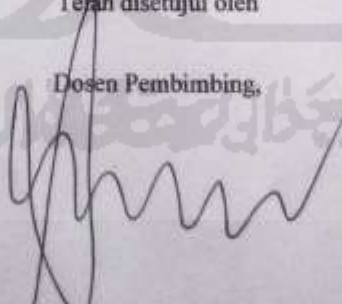
Jurusan : Manajemen

Bidang Kosentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 13 Januari 2017

Telah disetujui oleh

Dosen Pembimbing,


Arif Hartono S.E., MHRM., Ph.D.

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI INTERVENING (STUDI KASUS PADA PT. ARMADA FINANCE MAGELANG)

Disusun Oleh : **MUHAMMAD AGUNG REZA S.**

Nomor Mahasiswa : **11311050**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

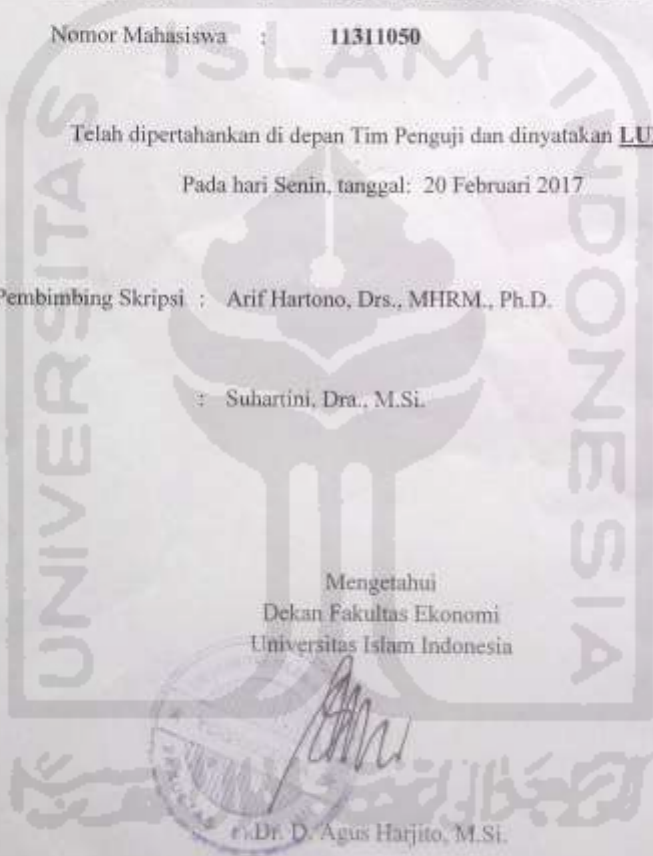
Pada hari Senin, tanggal: 20 Februari 2017

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Arif Hartono, Drs., MHRM., Ph.D.

Penguji : Suhartini, Dra., M.Si.

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia

Dr. D. Agus Harjito, M.Si.



A handwritten signature in blue ink is located on the right side of the page, above a horizontal dotted line. The signature is stylized and appears to be the name of the Dean, Dr. D. Agus Harjito.

MOTTO

“Learn from yesterday, Live for today, And hope for tomorrow”

- Albert Einstein

“ Semua mimpimu akan terwujud asalkan kamu punya keberanian untuk mengejarnya ”

- Walt Disney

“ Barang siapa keluar untuk mencari Ilmu maka dia berada di jalan Allah ”

- HR. Turmudzi

“ Tidak ada lain kali: Sekarang atau tidak sama sekali ”

- Celestine Hua





Teruntuk,

Allah SWT

Almamaterku, FE UII

Ayah dan Ibu tersayang

Adikku Tercinta dan Segenap Keluarga

Abstrak

Penelitian ini terkait dengan bagaimana pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Armada Finance Magelang. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan secara parsial, pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja secara parsial, pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja secara simultan, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan secara parsial, pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan secara parsial, pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja secara simultan, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, seberapa besar pengaruh secara langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dengan pengaruh secara tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, serta seberapa besar pengaruh secara langsung kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dengan pengaruh secara tidak langsung kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja PT. Armada Finance Magelang. Responden dalam penelitian ini adalah 58 karyawan PT. Armada Finance Magelang. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah menggunakan kuesioner dan dalam menganalisis datanya menggunakan analisis jalur.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial ada pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan , secara parsial ada pengaruh signifikan kompensasi terhadap kepuasan kerja, secara simultan ada pengaruh signifikan budaya organisasi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja, secara parsial ada pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, secara parsial ada pengaruh signifikan kompensasi terhadap kinerja karyawan, secara simultan ada pengaruh signifikan budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja, ada pengaruh kepuasan kerja secara signifikan terhadap kinerja karyawan, besarnya pengaruh secara langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dengan pengaruh secara tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, serta besarnya pengaruh secara langsung kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dengan pengaruh secara tidak langsung kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja PT. Armada Finance Magelang.

Kata Kunci: *Budaya Organisasi, Kompensasi, Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja.*

Abstract.

This research was related to the influence of organizational culture and compensation on employee performance PT. Armada Financial Magelang with job satisfaction as an intervening variable. The purpose of this study was to: determine the influence of organizational culture on job satisfaction partially. Knowing the influence of compensation on job satisfaction partially determine the influence of organizational culture and job satisfaction on organizational commitment simultaneously, knowing the influence of organizational culture on employee performance partially determine the effect of job satisfaction on employee performance partially determine the influence of organizational culture and job satisfaction the performance of employees simultaneously, and knowing where greater direct influence organizational culture and job satisfaction on employee performance PT Armada Finance Magelang with indirect and direct influence of organizational culture and job satisfaction on employee performance PT Armada Finance Magelang through organizational commitment. Respondents in this study were 58 employees of PT Armada Finance Magelang. Data collection methods used are questionnaires and in analyzing the data using path analysis.

The results of this study indicated that there was partial significant effect of organizational culture on job satisfaction, there was partial significant effect of compensation on job satisfaction, there was significant effect of organizational culture and compensation on job satisfaction simultaneously, there was partial significant effect of organizational culture on employee performance, there was partial significant effect of job satisfaction on employee performance, there was partial significant effect of organizational culture and job satisfaction on employee performance simultaneously, there was partial significant effect of job satisfaction to employee performance. Then simultaneously significant effect of job satisfaction to employee performance. In addition, the indirect influence of organizational culture on employee performance through job satisfaction PT Armada Finance Magelang greater than the direct influence of organizational culture on employee performance. Indirectly influence compensation on employee performance through job satisfaction PT Armada Finance Magelang greater than the direct effect of compensation on employee performance.

Keywords: *Organizational Culture, Compensation, Employee Performance, Job Satisfaction.*

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb.

Alhamdulillahirobil'alamin, puja-puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT. karena atas segala limpahan rahmat dan hidayah-Nya, penulis bisa menyelesaikan dengan baik tugas akhir (skripsi) yang berjudul "Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Intervening (Studi Kasus pada PT. Armada Finance Magelang)" sebagai salah satu syarat kelulusan S1 di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. Tidak lupa sholawat serta salam penulis haturkan kepada Nabi Muhammad SAW yang dengan segala keistimewaannya menjadi suri tauladan bagi seluruh umat manusia di muka bumi ini dalam berperilaku menjadi insan yang bermanfaat bagi orang lain dan sekitarnya.

Adapun yang menjadi tujuan umum penulisan skripsi ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengaruh dari budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Dalam penelitian ini, PT. Armada Finance Magelang menjadi lokasi penelitiannya dengan melibatkan 60 karyawan.

Selain proses yang cukup menguras waktu dan pikiran, penyelesaian skripsi ini tak lepas dari segala usaha, doa serta dukungan dari banyak pihak. Terimakasih yang tak terbendung dari hati serta penghargaan yang setinggi-tingginya penulis ucapkan kepada:

1. Kedua orangtua serta adik-adik tersayang yang selalu menghadirkan kasih sayang, semangat serta doa-doa terindahannya.
2. Bapak Dr. Ir. Harsoyo, M.Sc selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.

3. Bapak Dr. Dwi Praptono Agus Harjito, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
4. Bapak Drs. Sutrisno, MM selaku Ketua Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia.
5. Bapak Arif Hartono S.E., MHRM., Ph.D. selaku dosen pembimbing skripsi yang bersedia memberi arahan, ilmu dan pengetahuan, serta perhatian dan kepeduliannya menyemangati penulis dalam tiap proses penyelesaian skripsi ini.
6. Wanita yang selama ini selalu ada menemani disaat senang maupun susah, memberikan doa, motivasi dan semangat tanpa henti-hentinya, serta tempatku berkeluh kesah, Amifa Nindyasari.
7. Karyawan-karyawati PT. Armada Finance Magelang yang telah bersedia menjadi responden meskipun dengan pertanyaan yang cukup banyak.
8. Sahabat-sahabatku Diamond Group Riyadh, Rois, Ari, Bang Kunto, Uddy, Viki, Yebo, Fikri, Dimas (Dije), Syarief, Dadan, Fadel yang selama 3 tahun selalu berjuang bersama di bangku perkuliahan dengan berbagai cerita suka dan dukanya. Kelak kita akan nongkrong bareng lagi dengan kisah sukses kita masing-masing, Aamiin.
9. Sahabat-sahabatku Lifetime Partnership (7ikon) Danang, Ifa, Mona, Aphe, Amal dan Budi yang selalu ada dalam senang maupun susah dari SMA. Semoga kita bisa sukses dan saling membanggakan.
10. Teman-teman KKN Unit 49 yang menjadi keluarga kecil di Jogja Vebi, Zhein, Najih, Hilman, Teta, Ainun dan Venia yang selalu memberikan dukungan, sukses selalu untuk kalian.

Serta semua pihak yang telah membantu dan memberikan dukungan dan doanya yang terlalu banyak sehingga tak bisa disebutkan satu persatu. Penulis hanya bias berdoa semoga semua kebaikan kalian dibalas oleh Allah SWT. Amin.

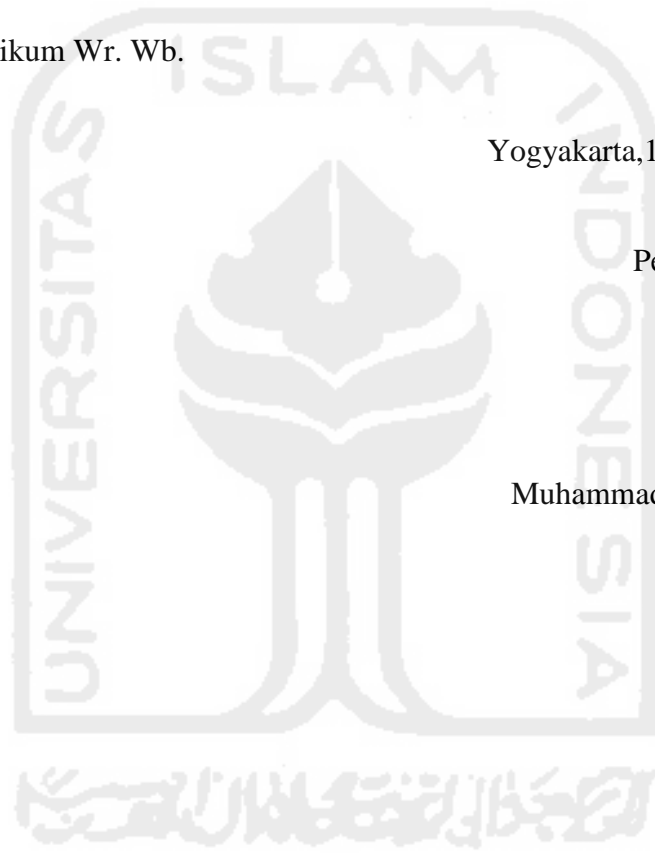
Sebagai penutup, penulis berharap ada saran dan kritik yang membangun agar hasil penelitian dari skripsi yang disusun ini bisa lebih baik lagi dan mampu menambah kemanfaatan untuk banyak orang. Amin.

Wassalamualaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, 13 Januari 2017

Penulis

Muhammad Agung Reza S.



DAFTAR ISI

Halaman Sampul Depan	i
Halaman Judul	ii
Halaman Bebas Plagiarisme.....	iii
Halaman Pengesahan Skripsi.....	iv
Berita Acara Ujian Tugas Akhir.....	v
Halaman Motto	vi
Abstrak	viii
Abstract	ix
Kata Pengantar	x
Daftar Isi	xiii
Daftar Tabel	xvii
Daftar Gambar	xix
Daftar Lampiran	xx
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Hasil Penelitian Terdahulu.....	7
2.2.1 Resume Jurnal.....	16

2.2 Landasan Teori	48
2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	48
2.2.2 Fungsi Utama Manajemen Sumber Daya Manusia.....	49
2.2.3 Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	52
2.2.4 Kinerja Karyawan	56
2.2.5 Kepuasan Kerja.....	64
2.2.6 Budaya Organisasi.....	70
2.2.7 Kompensasi.....	76
2.2.8 Hubungan Antar Variabel	86
2.3 Kerangka Teori	91
2.4 Hipotesis	91
BAB III METODE PENELITIAN	108
3.1 Pendekatan Penelitian	108
3.2 Lokasi Penelitian	108
3.3 Variabel Penelitian	110
3.3.1 Definisi Operasional Variabel Penelitian	111
3.3.2 Indikator dan Parameter Variabel	112
3.4 Jenis dan Sumber Data	120
3.5 Metode Pengumpulan Data	121
3.6 Uji Instrumen Penelitian	122
3.6.1 Uji Validitas	122
3.6.2 Uji Reliabilitas	123
3.7 Populasi dan Sampel.....	124

3.8 Metode Analisis Data.....	124
3.9 Alat Pengukur Variabel.....	125
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	134
4.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian.....	134
4.1.1 Hasil Uji Validitas	134
4.1.2 Hasil Uji Reliabelitas	141
4.2 Analisis Deskriptif	142
4.2.1 Karakteristik Responden	142
4.2.2 Persepsi terhadap Variabel Penelitian	147
4.3 Hasil Uji Asumsi Klasik.....	157
4.3.1 Hasil Uji Normalitas	157
4.3.2 Hasil Uji Multikolinieritas	160
4.3.3 Hasil Uji Heteroskedastisitas	161
4.3.4 Hasil Uji Autokorelasi	163
4.4 Analisis Kuantitatif	164
4.4.1 Analisis Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja.....	164
4.4.2 Analisis Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Kinerja.....	168
4.4.3 Analisis Kepuasan Kerja terhadap Kinerja.....	171
4.4.4 Analisis Perhitungan Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung	173
4.5 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis	176

4.6 Pembahasan	177
4.6.1 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.....	178
4.6.2 Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja.....	179
4.6.3 Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja..	181
4.6.4 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja.....	183
4.6.5 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja.....	184
4.6.6 Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Kinerja.....	186
4.6.7 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja	188
4.6.8 Perbandingan Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja.....	190
4.6.9 Perbandingan Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Kompensasi terhadap Kinerja.....	191
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	192
5.1 Kesimpulan	192
5.2 Saran	193
DAFTAR PUSTAKA	194

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1: Distribusi Pernyataan Berdasarkan Variabel	134
Tabel 4.2: Validitas Pernyataan X_1 (Budaya Organisasi)	135
Tabel 4.3: Validitas Pernyataan X_2 (Kompensasi)	136
Tabel 4.4: Validitas Pernyataan Z (Kepuasan Kerja)	138
Tabel 4.5: Validitas Pernyataan Y (Kinerja)	139
Tabel 4.6: Hasil Pengujian Reliabilitas	141
Tabel 4.7: Kelompok Responden Menurut Jenis Kelamin	142
Tabel 4.8: Kelompok Responden Menurut Usia	142
Tabel 4.9: Kelompok Responden Menurut Status Pernikahan.....	143
Tabel 4.10: Kelompok Responden Menurut Tingkat Pendidikan	143
Tabel 4.11: Kelompok Responden Menurut Status Karyawan	144
Tabel 4.12: Kelompok Responden Menurut Lama Kerja	144
Tabel 4.13: Kelompok Responden Menurut Jabatan	145
Tabel 4.14: Kelompok Responden Menurut Penghasilan	146
Tabel 4.15: Rekapitulasi Data Demografi.....	146
Tabel 4.16: Kelas Interval Kategori	148
Tabel 4.17: Analisis Diskriptif Variabel Budaya Organisasi (X_1).....	148
Tabel 4.18: Rekapitulasi Indikator Budaya Organisasi (X_1).....	150
Tabel 4.19: Analisis Diskriptif Variabel Kompensasi (X_2).....	151
Tabel 4.20: Rekapitulasi Indikator Kompensasi (X_2).....	153
Tabel 4.21: Analisis Diskriptif Variabel Kepuasan Kerja (Z).....	153

Tabel 4.22: Rekapitulasi Indikator Kepuasan Kerja (Z).....	154
Tabel 4.23: Analisis Diskriptif Variabel Kinerja (Y).....	155
Tabel 4.24: Rekapitulasi Indikator Kinerja (Z).....	156
Tabel 4.25: Rangkuman Presepi Karyawan	157
Tabel 4.26: Data Output Uji Multikolinieritas.....	160
Tabel 4.27: Data Output Uji Multikolinieritas.....	161
Tabel 4.28: Data Output Uji Multikolinieritas.....	161
Tabel 4.29: Data Output Uji Autokorelasi.....	163
Tabel 4.30: Data Output Uji Autokorelasi.....	163
Tabel 4.31: Data Output Uji Autokorelasi.....	164
Tabel 4.32: Regresi Linier	164
Tabel 4.33: Regresi Linier	168
Tabel 4.34: Regresi Linier	171
Tabel 4.35: Koefisien Jalur	174
Tabel 4.36: Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis	176

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1: Kerangka Teori	91
Gambar 2: Struktur Organisasi PT. Armada Finance Magelang	110
Gambar 3: Analisis Jalur	133
Gambar 4: Hasil Uji Normalitas	158
Gambar 5: Data Output Uji Heteroskedastisitas	162
Gambar 6: Hasil Analisis Jalur	175



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Kuesioner Penelitian	199
Lampiran 2: Uji Validitas Budaya Organisasi (X_1)	211
Lampiran 2: Uji Validitas Kompensasi (X_z).....	212
Lampiran 2: Uji Validitas Kepuasan Kerja (Z).....	213
Lampiran 2: Uji Validitas Kinerja (Y).....	214
Lampiran 3: Uji Reliabilitas	215
Lampiran 4: Uji Asumsi Klasik	216
Lampiran 5: Analisis Kuantitatif	220
Lampiran 6: Data Kuesioner Mentah.....	222
Lampiran 7: Surat Keterangan dari PT. Armada Finance Magelang.....	230
Lampiran 8: Dokumentasi Penelitian	231
Lampiran 9: Biodata Penulis	233

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Pada era globalisasi saat ini perusahaan diuntut untuk memiliki keunggulan yang kompetitif agar dapat bersaing dengan para pesaing lainnya. Salah satu faktor yang dapat menciptakan keunggulan kompetitif adalah sumber daya manusia. Karyawan yang berkompeten, loyalitas tinggi, dan produktif dapat membantu organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuannya. Organisasi yaitu suatu unit sosial yang dikoordinasikan secara sengaja, terdiri dari dua orang atau lebih yang berfungsi pada suatu basis yang relatif bersinambung untuk mencapai tujuan atau serangkaian tujuan (Robbins, 1998:2).

Sumber daya manusia merupakan salah satu aset yang penting dalam usaha untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga faktor-faktor untuk peningkatan kualitas sumber daya manusia manusia perlu diperhatikan agar kinerja karyawan maksimal. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu (Rivai dan Basri, 2004:309). Dalam hal ini variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan perlu diperhatikan agar karyawan termotivasi dan bersedia untuk bekerja dengan maksimal sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Budaya Organisasi berperan penting dalam meningkatkan kinerja yang efektif pada suatu organisasi. Bagi organisasi, budaya merupakan tolak ukur untuk mencapai kesuksesan organisasi selain itu juga membangun komitmen

mewujudkan visi, memenangkan hati pelanggan, memenangkan persaingan dan membangun kekuatan perusahaan. Bagi individu, budaya mendorong karyawan memiliki rasa kepercayaan yang tinggi terhadap organisasi serta menjadi lebih produktif.

Menurut Luthans (1995:497) budaya organisasi merupakan norma - norma dan nilai - nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota organisasi akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya. Budaya organisasi juga sebagai pemersatu karyawan, peredam konflik dan motivator karyawan untuk melaksanakan tugas dengan baik, sehingga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Suatu perusahaan atau organisasi yang memiliki budaya yang kuat akan menghasilkan kinerja yang baik dalam jangka panjang.

Menurut Mondy (2008:4) kompensasi adalah total seluruh imbalan yang di terima para karyawan sebagai pengganti jasa yang telah mereka berikan. Tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, serta stabilitas karyawan. Kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung baik berupa pendapatan secara materi atau non materi sebagai imbal jasa atas kontribusi, kerja, pengabdian terhadap perusahaan atau organisasi.

Kinerja karyawan menurut Dessler (2006:87) kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Kinerja karyawan menjadi hal yang perlu diperhatikan dengan cukup serius oleh perusahaan, karena kinerja karyawan dengan berbagai aspek yang ada di dalamnya akan memberikan dampak secara langsung terhadap

kinerja perusahaan secara keseluruhan. Kinerja karyawan dalam perusahaan dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain tingkat kepuasan yang dirasakan oleh karyawan, budaya organisasi, kompensasi, dan sebagainya. Sering terjadi kinerja karyawan menurun dikarenakan adanya ketidaknyamanan dalam bekerja, upah yang minim, kemampuan atau keahlian yang kurang mendukung dan juga ketidakpuasan dalam bekerja.

Kepuasan kerja menurut Luthans (2006:243) adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Apabila kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan rendah akan memberikan dampak negatif terhadap perusahaan karena kinerja karyawan tersebut akan menurun dan akibatnya kinerja perusahaan akan terganggu.

Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh lingkungan kerja karyawan, baik lingkungan di antara para karyawan maupun hubungan dengan manajemen di atasnya. Kepuasan kerja karyawan harus diperhatikan secara serius oleh setiap perusahaan. Ketidakpuasan menjadi titik awal pada munculnya masalah - masalah dalam organisasi maupun perusahaan seperti kemangkiran, konflik atasan dengan pekerja, tingkat absensi yang tinggi, adanya pemogokan dan perputaran karyawan. Dari sisi pekerja, ketidakpuasan dapat menyebabkan menurunnya motivasi, menurunnya moral kerja, dan menurunnya tampilan kerja baik secara kualitatif maupun secara kuantitatif. Kepuasan kerja yang tinggi akan memberikan dampak positif terhadap karyawan seperti timbulnya loyalitas dan disiplin terhadap pekerjaan serta akan meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan di atas, maka peneliti tertarik untuk meneliti permasalahan yang berhubungan dengan budaya organisasi, kompensasi, dalam mempengaruhi kinerja: **“Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada PT. Armada Finance Magelang)”**

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan tersebut, maka dapat dikembangkan menjadi pertanyaan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan secara parsial?
2. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja secara parsial?
3. Bagaimana pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja secara simultan?
4. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan secara parsial?
5. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan secara parsial?
6. Bagaimana pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja secara simultan?
7. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan?
8. Lebih besar mana pengaruh secara langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dengan pengaruh secara tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja?

9. Lebih besar mana pengaruh secara langsung kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dengan pengaruh secara tidak langsung kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, berikut beberapa tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini:

1. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan secara parsial.
2. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja secara parsial.
3. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja secara simultan.
4. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan secara parsial.
5. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan secara parsial.
6. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja secara simultan.
7. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
8. Untuk mengetahui lebih besar mana pengaruh secara langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dengan pengaruh secara tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

9. Untuk mengetahui lebih besar mana pengaruh secara langsung kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dengan pengaruh secara tidak langsung kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Secara Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini bermanfaat bagi perusahaan mengenai korelasi pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja yang berdampak pada kepuasan kerja dan memberikan sumbangsih teoritis pada dunia pendidikan.

2. Secara Praktisi

- a. Bagi Peneliti

Dengan adanya penelitian ini, peneliti mendapatkan pengetahuan serta wawasan baru untuk mampu menerapkan teori yang didapatkan dibangku perkuliahan dengan kenyataan yang sebenarnya. Selain itu dengan penelitian ini, peneliti dapat mengasah daya nalar dan kemampuan dalam menganalisis suatu permasalahan.

- b. Bagi Perusahaan

Dengan adanya penelitian ini, dapat digunakan sebagai bahan kajian untuk mendapatkan kinerja yang lebih baik serta membagi pengalaman yang mungkin bisa diimpelentasikan oleh perusahaan/institusi lain.

- c. Bagi Akademisi

Sebagai bahan dalam pengembangan pendidikan dan praktisi khususnya konsentrasi sumber daya manusia, serta dapat menjadi bahan refrensi untuk peneliti-peneliti berikutnya dalam bidang yang sama.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan berdasarkan penelitian terdahulu yang telah dilakukan sebelumnya mengenai budaya organisasi, kompensasi, kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, sebagai berikut:

Ramadan (2010) dalam “The Influence Of Organizational Culture On Sustainable Competitive Advantage Of Small & Medium Sized Establishments” menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara budaya organisasi dengan keunggulan kompetitif. Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan adalah penggunaan budaya organisasi sebagai variabel independen. Perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan adalah terletak pada objek penelitian yang akan dilakukan.

Miharty (2013) dalam “The Influence of Organizational Culture on Job Satisfaction towards Improving the Quality of Education in University of Riau” menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja. Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan adalah penggunaan variabel budaya organisasi dan kepuasan kerja. Perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan adalah terletak pada objek penelitian yang akan dilakukan.

Awadh dan Alyahya (2013) dalam “Impact of Organizational Culture on Employee Performance” menunjukkan hasil yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Budaya organisasi yang baik mempengaruhi kinerja karyawan sehingga menghasilkan hasil yang baik bagi

organisasi. Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan adalah penggunaan variabel budaya organisasi serta kinerja karyawan. Perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan adalah terletak pada objek penelitian yang akan dilakukan.

Sopiah (2013) dalam “The Effect of Compensation toward Job Satisfaction and Job Performance of Outsourcing Employees of Syariah Banks in Malang Indonesia” menunjukkan hasil yang positif dan signifikan antara kompensasi terhadap kepuasan kerja dan prestasi kerja. Kompensasi yang diterima oleh outsourcing karyawan bank Syariah di Kota Malang, baik kompensasi finansial dan non finansial umumnya dianggap sebagai tingkat kepuasan, kepuasan kerja outsourcing karyawan bank Syariah di Kota Malang. Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan adalah penggunaan variabel kompensasi serta kepuasan kerja. Sedangkan perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan adalah objek penelitian yang akan dilakukan.

Ahmed dan Shafiq (2014) dalam “The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: A Case Study of Telecom Sector” menunjukkan hasil yang signifikan antara variabel budaya organisasi terhadap kinerja organisasi. Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan adalah persamaan penggunaan budaya organisasi sebagai variabel independen. Perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu terletak pada objek penelitiannya.

Pamungkas (2013) dalam “Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai STMIK Adi Unggul Bhirawa (AUB) Surakarta” menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara

signifikan terhadap kinerja karyawan STMIK AUB Surakarta. Kompensasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan STMIK AUB Surakarta. Kepuasan kerja berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan STMIK AUB Surakarta. Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan adalah persamaan variabel budaya organisasi, kompensasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu terletak pada objek penelitiannya.

Pane dan Astuti (2009) dalam “Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Kantor Telkom Divre IV Di Semarang)” menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, namun budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa The Telkom Way 135 yang dibuat sejak tahun 2003 tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai karena sebelumnya Telkom telah mempunyai budaya organisasi yang kuat. Selanjutnya, hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang lebih kuat terhadap kinerja pegawai daripada kompensasi. Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan adalah persamaan variabel budaya organisasi, kompensasi serta kinerja karyawan. Perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu terletak pada objek penelitiannya.

Sugiyarti (2012) dalam “Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai

(Studi pada Fakultas Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945 Semarang)” menunjukkan hasil penelitian lingkungan kerja, budaya organisasi dan kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai Fakultas Ekonomi UNTAG Semarang. Semakin baik lingkungan kerja, budaya organisasi dan kompensasi maka semakin baik pula kepuasan kerja serta kinerja karyawan. Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan adalah variabel budaya organisasi, kompensasi, kinerja karyawan serta kepuasan kerja. Perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan adalah objek penelitian yang akan dilakukan.

Kurniawan (2013) dalam “Budaya Organisasi dan Kompensasi: Pengaruhnya terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Sang Hyang Seri Kantor Regional III Malang)” menunjukkan hasil yang signifikan antara variabel budaya organisasi dan kompensasi terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah persamaan variabel budaya organisasi, kompensasi dan kinerja karyawan. Perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu terletak pada objek penelitiannya.

Solehudin (2016) dalam “Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Kepemimpinan dan Kompensasi PT. Dahliatama Prima” menunjukkan hasil seperti kepemimpinan berpengaruh secara positif terhadap kinerja, kompensasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja serta kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja.. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah persamaan variabel kompensasi

dan kinerja karyawan. Perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu terletak pada objek penelitiannya.

Setiawan (2016) dalam “Pengaruh Motivasi Camat Terhadap Kinerja Pegawai di Kecamatan Bontang Utara” menunjukkan hasil positif yang signifikan antara variabel motivasi terhadap kinerja. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah persamaan variabel kinerja karyawan. Perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu terletak pada objek penelitiannya.

Brahmasari (2008) dalam “Pengaruh Variabel Budaya Organisasi, Komitmen dan Kepuasan Kerja Pegawai Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pegawai” menunjukkan hasil positif yang signifikan antara variabel budaya organisasi, komitmen, kepuasan kerja pegawai terhadap organizational citizenship behavior. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah persamaan variabel budaya organisasi dan kepuasan kerja. Perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu terletak pada objek penelitiannya.

Soegandhi, Sutanto dan Setiawan (2013) dalam “Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Loyalitas Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan PT. Surya Timur Sakti Jatim” menunjukkan bahwa terdapat hasil positif yang signifikan antara variabel kepuasan kerja dan loyalitas kerja terhadap organizational citizenship behavior. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah persamaan variabel kepuasan kerja. Perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu terletak pada objek penelitiannya.

Mardiani dan Dewi (2015) dalam “Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai Bank Kalsel” menunjukkan hasil kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Bank Kalsel, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Bank Kalsel, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Bank Kalsel. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah persamaan variabel kepuasan kerja dan kinerja. Perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu terletak pada objek penelitiannya.

Jatiningrum, Musadieg dan Prasetya (2016) dalam “Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kemampuan Terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan dan Agen PT. Asuransi Jiwasraya Branch Office Malang)” menunjukkan hasil budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan, kemampuan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah persamaan variabel budaya organisasi dan kinerja. Perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu terletak pada objek penelitiannya.

Kurniawan, Hamid dan Utami (2014) dalam “Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja (Studi pada Karyawan PT.Prudential Life Assurance Malang)” menunjukkan hasil variabel kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kompensasi mempunyai

pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah persamaan variabel kompensasi, kepuasan kerja dan kinerja. Perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu terletak pada objek penelitiannya.

Putrayasa, Susilo dan Prasetya (2014) dalam “Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan Pada PT. Asuransi Jiwasraya” menunjukkan hasil kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, artinya tinggi rendahnya motivasi kerja karyawan tergantung pada tinggi rendahnya kompensasi finansial, kompensasi non finansial berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, artinya tinggi rendahnya motivasi kerja karyawan tergantung pada tinggi rendahnya kompensasi non finansial, kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya tinggi rendahnya kinerja karyawan tergantung pada tinggi rendahnya kompensasi finansial, kompensasi non finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya tinggi rendahnya kinerja karyawan tergantung pada tinggi rendahnya kompensasi non finansial, motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya tinggi rendahnya kinerja karyawan tergantung pada tinggi rendahnya motivasi kerja. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah persamaan variabel kompensasi dan kinerja. Perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu terletak pada objek penelitiannya.

Taurisa dan Ratnawati (2012) dalam “Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan

Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang)” menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang searah antara budaya organisasi dan kepuasan kerja. Terdapat pengaruh yang searah antara budaya organisasi dan komitmen organisasional. Terdapat pengaruh yang searah antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Terdapat pengaruh yang searah antara komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Terdapat pengaruh yang searah antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Terdapat pengaruh yang searah antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah persamaan variabel budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja. Perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu terletak pada objek penelitiannya.

Susmiati dan Sudharma (2015) dalam “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Dukungan Organisasi Persepsian Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening” menunjukkan hasil bahwa Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dukungan organisasi persepsian berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Dukungan organisasi persepsian berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah persamaan variabel budaya organisasi dan kinerja. Perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu terletak pada objek penelitiannya.

Jamaludin (2015) dalam “Kompensasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan Tenaga Kependidikan Universitas Singaperbangsa Karawang” menunjukkan hasil

bahwa kompensasi dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Kompensasi dan budaya organisasi memiliki kontribusi terhadap kepuasan kerja yang signifikan. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah persamaan variabel kompensasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja. Perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu terletak pada objek penelitiannya.

Zilarsy, Indarti dan Daulay (2014) dalam “Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT Eka Dura Indonesia Rokan Hulu” menunjukkan hasil yang signifikan antara budaya organisasi dan kompensasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Eka Dura Indonesia Rokan Hulu. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah persamaan variabel budaya organisasi, kompensasi dan kinerja karyawan. Perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu terletak pada objek penelitiannya.

Noerdiansyah dan Frianto (2013) dalam “Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan” menunjukkan kompensasi memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan adalah persamaan variabel budaya organisasi, kompensasi dan kepuasan kerja. Perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu terletak pada objek penelitiannya.

2.1.1 Resume Jurnal

No	Identifikasi	Variabel	Indikator	Alat ukur	Hasil
1	<p>Judul: The Influence Of Organizational Culture On Sustainable Competitive Advantage Of Small & Medium Sized Establishments</p> <p>Penulis: Wael H. Ramadan, B.Eng., MBA, PhD, PMP.</p> <p>Tahun: 2010</p> <p>Penerbit: E-Leader Budapest</p>	<p>X = Budaya organisasi</p> <p>Y = Keunggulan kompetitif</p>	<p>X = partisipasi, pelatihan, manajemen bakat. (H.Ramadan,2010)</p> <p>Y = sumber daya organisasi, sumber daya manusia dan sumber daya fisik (Barney & Wright, 1998)</p>	Regresi berganda	<p>Budaya organisasi merupakan dasar untuk menciptakan kerangka kerja untuk memahami dan, yang lebih penting untuk berinvestasi dalam keunggulan kompetitif yang berkelanjutan perusahaan.</p> <p>Atribut yang berbeda dari budaya organisasi suatu perusahaan mempengaruhi sumber dan hasil dari keunggulan kompetitif. Studi ini memberikan bukti empiris tentang hubungan antara aspek tujuan budaya organisasi dan ukuran objektif dari hasil dari keuntungan kompetitif yang berkelanjutan. Studi ini menunjukkan bahwa pelatihan karyawan adalah aspek tujuan budaya organisasi yang paling kuat terkait dengan hasil objektif dari keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.</p> <p>Hasil statistik menunjukkan bahwa pelatihan karyawan dalam UKM memiliki hubungan yang kuat dengan hasil positif yang berkaitan dengan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.</p>
2	<p>Judul: The Influence of Organizational</p>	X = Budaya Organisasi	X = Budaya Organisasi: 1. Kebersamaan	Regresi Linier Sederhana	Budaya dan kepuasan kerja organisasi antara karyawan masih perlu

	<p>Culture on Job Satisfaction towards Improving the Quality of Education in University of Riau</p> <p>Penulis: Miharty</p> <p>Tahun: 2013</p> <p>Penerbit: Asian Social Science</p>	<p>Y = Kepuasan Kerja</p>	<ol style="list-style-type: none"> 2. Persepsi umum dari pekerjaan 3. Saling pengertian 4. Slogan 5. Sesuai dengan aturan organisasi 6. Kejujuran <p>Y = Kepuasan Kerja:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mampu menanggung dengan pekerjaan, 2. Bekerja tanpa batas waktu, 3. Mengharapkan apa-apa kembali, 4. Membantu seorang teman di tempat kerja 5. Memiliki rasa hormat untuk pekerjaan 		<p>ditingkatkan. Salah satu cara untuk meningkatkan kepuasan kerja antara adalah untuk meningkatkan budaya organisasi sebagai hal itu mempengaruhi secara positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang lebih kondusif kepuasan kerja yang lebih tinggi dalam melaksanakan tugas manajemen di satuan pendidikan.</p> <p>Oleh karena itu ada kebutuhan untuk memperkuat budaya organisasi khususnya dalam Universitas Riau dan umumnya dalam semua organisasi.</p>
3	<p>Judul: Impact of Organizational Culture on Employee Performance</p> <p>Penulis: Alharbi Mohammad Awadh Alyahya, Mohammed Saad</p> <p>Tahun: 2013</p> <p>Penerbit: International Review of</p>	<p>X1 = Budaya Organisasi</p> <p>Y= Kinerja</p>	<p>X = Budaya Organisasi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Power distance - Individualisme - Penghindaran ketidakpastian, - Maskulinitas. (Hofstede, 1980) <p>Y = Kinerja:</p> <ul style="list-style-type: none"> - kualitas, - kuantitas, - efektifitas (Robbins, 2006) 	<p>Regresi Linier Sederhana</p>	<p>Nilai-nilai yang berbeda dan keyakinan berdasarkan kinerja karyawan membantu dalam asosiasi organisasi. Budaya organisasi membantu dalam internalisasi hubungan bersama yang mengarah untuk mengelola proses organisasi yang efektif. Produktivitas dan budaya organisasi membantu dalam meningkatkan kinerja.</p>

	Management and Business Research			<p>Lebih dari 60 studi penelitian 7600 unit usaha kecil dan kinerja perusahaan dari tahun 1999-2007 telah dievaluasi. Hubungan positif antara budaya dan kinerja membantu dalam meningkatkan hasil organisasi. Kinerja pekerjaan organisasi memiliki dampak yang kuat dari budaya organisasi yang kuat karena mengarah untuk meningkatkan produktivitas. Norma-norma dan nilai-nilai organisasi berdasarkan budaya yang berbeda mempengaruhi pengelolaan tenaga kerja. Dalam sebuah organisasi budaya yang kuat memungkinkan manajemen yang efektif dan efisien tenaga kerja karyawan. Laba bersih dalam suatu organisasi membantu dalam meningkatkan kinerja karyawan. Jalan umum untuk memanfaatkan sumber daya yang sempurna dalam hubungan budaya yang sama membantu dalam perkembangan positif dari organisasi. Atas dasar kondisi tertentu</p>
--	----------------------------------	--	--	--

					budaya organisasi adalah membantu dalam meningkatkan dan memberikan keunggulan kompetitif. Komitmen dan kelompok karyawan efisiensi membantu dalam meningkatkan kinerja berdasarkan keberlanjutan organisasi. Sifat dan kekuatan pengaruh budaya organisasi terhadap keberlanjutan dan efektif organisasi.
4	<p>Judul: The Effect of Compensation toward Job Satisfaction and Job Performance of Outsourcing Employees of Syariah Banks in Malang Indonesia</p> <p>Penulis: Sopiah</p> <p>Tahun: 2013</p> <p>Penerbit: International Journal of Learning & Development</p>	<p>X1 = Kompensasi</p> <p>Y1= Kepuasan kerja</p> <p>Y2= Kinerja</p>	<p>X1 = Kompensasi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pembayaran upah untuk waktu tidak bekerja (waktu manfaat). 2. Perlindungan ekonomis terhadap bahaya biasanya program asuransi kesehatan dan asuransi pensiun yang mencakup yang dapat ditempa bekerjasama dengan jasa asuransi perusahaan. 3. Program pelayanan karyawan untuk memenuhi kebutuhan karyawan dalam bentuk (Handoko,2001) 	Regresi berganda	Kompensasi yang diterima oleh outsourcing karyawan bank Syariah di Kota Malang, baik kompensasi finansial dan non finansial umumnya dianggap sebagai tingkat kepuasan, kepuasan kerja outsourcing karyawan bank Syariah di Kota Malang, kepuasan yang dirasakan dan kinerja outsourcing karyawan bank syariah di kota Malang pada tingkatan yang baik.

			<p>Y1 = Kepuasan Kerja:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Posisi b. Pangkat (kelompok) c. Usia d. Jaminan Keuangan dan jaminan sosial e. kontrol kualitas <p>Ghiselli dan Brown (As'ad, 2008)</p> <p>Y2 = Kinerja:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Karyawan akan bekerja keras jika mereka merasa dibutuhkan oleh organisasi. 2. Karyawan akan bekerja lebih baik jika mereka jelas tentang apa yang diharapkan dari mereka dan jika mereka kadang-kadang berwenang untuk mengubah harapan mereka. 3. Karyawan akan bekerja lebih baik jika mereka merasa bahwa organisasi memberikan peluang bagi pencapaian pekerjaan mereka harus dihargai dan dihargai. 		
--	--	--	---	--	--

			<p>4. Karyawan akan bekerja jika mereka tahu bahwa organisasi memberikan peluang untuk mengembangkan dan sejauh mungkin untuk menggunakan kemampuan mereka.</p> <p>5. Karyawan akan bekerja lebih baik jika mereka dipercaya dan diperlakukan dengan hormat. (Rao, 1996)</p>		
5	<p>Judul: The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: A Case Study of Telecom Sector Penulis: Mashal Ahmed & Saima Shafiq Tahun: 2014 Penerbit: Global Journals Inc. (USA)</p>	<p>X= Budaya Organisasi Y= Kinerja</p>	<p>X= - Power Distance, - Individualisme vs Kolektivisme, - Maskulinitas / Feminitas, - Penghindaran ketidakpastian - Jangka Panjang vs Jangka Pendek (Hofstede, 1980)</p> <p>Y= - hasil, - perilaku - pendidikan, - pelatihan konsep, - instrumen yang melibatkan pengembangan manajemen, - pelatihan kepemimpinan untuk mengembang-</p>	<p>Regresi Linier Sederhana</p>	<p>Hasil menunjukkan bahwa dimensi budaya Hofstede mempengaruhi kinerja organisasi di perusahaan telekomunikasi. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi tetapi penelitian ini mempertimbangkan dimensi budaya Hofstede saja. Budaya organisasi memainkan peran penting dalam mencapai tujuan organisasi. Hasil menunjukkan bahwa ada penghindaran ketidakpastian yang tinggi dalam organisasi, lebih tinggi menghindari ketidakpastian yang</p>

			kan keterampilan dan sikap (Richard, 2002)		lebih baik akan kinerja organisasi. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa perbedaan antara kekuatan manajer dan karyawan. Ketika ada karyawan jarak kekuasaan berupaya masalah mereka diselesaikan oleh manajemen. Dalam situasi ini karyawan menghormati supervisor mereka dengan meningkatkan kinerja sebagai imbalan.
6	<p>Judul: Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai STMIK Adi Unggul Bhirawa (AUB) Surakarta</p> <p>Penulis: Anton Respati Pamungkas</p> <p>Tahun: 2013</p> <p>Penerbit: e-journal.stie-aub.ac.id</p>	<p>X1= Budaya Organisasi</p> <p>X2= Kompensasi</p> <p>X3= Kepuasan Kerja</p> <p>Y= Kinerja</p>	<p>X1=</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Profesionalism karyawan. 2. Kekompakan dalam bekerja 3. Kedisiplinan kerja. 4. Orientasi layanan prima. <p>(Dhany Permana, 2008)</p> <p>X2= Kesesuaian dengan aturan, Kelayakan kompensasi, Kesesuaian dengan prestasi.</p> <p>(Dhany Permana, 2008)</p> <p>X3=</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kompensasi 2. Sikap terhadap pekerjaan 3. Situasi kerja. <p>(Sudjoko, 2005)</p>		<p>Pengaruh langsung pengujian terhadap hipotesis penelitian menunjukkan bahwa :</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan di STMIK AUB Surakarta. b. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan di STMIK AUB Surakarta. <p>Pengaruh tidak langsung pengujian terhadap hipotesis penelitian menunjukkan bahwa:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Budaya Organisasi berpengaruh

			<p>Y=</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ketelitian dan kecakapan pegawai 2. Prestasi menurut target 3. Kecepatan bertindak 4. Kesiediaan menerima Perubahan. <p>(Dhany Permana, 2008)</p>		<p>positif dan signifikan terhadap Kepuasan Nasabah dan Kepuasan Nasabah berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap Kinerja karyawan di STMIK AUB Surakarta.</p> <p>b. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan Kepuasan Kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja karyawan di STMIK AUB Surakarta</p>
7	<p>Judul: Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Kantor Telkom Divre IV Di Semarang)</p> <p>Penulis: Jagarin Pane, Sih Darmi Astuti</p> <p>Tahun: 2009</p> <p>Penerbit: TEMA Vol 6 Edisi 1</p>	<p>X1= Budaya Organisasi</p> <p>X2= Kepemimpinan Transformasional</p> <p>X3= Kompensasi</p> <p>Y= Kinerja</p>	<p>X1= sikap-sikap, nilai-nilai, norma-norma dan pengharapan-pengharapan bersama yang dimiliki oleh anggota organisasi (Greenberg dan Baron, 2000)</p> <p>X2= kharisma, stimulasi intelektual dan perhatian yang berorientasi individu (Yukl,2000)</p> <p>X3= Finansial seperti gaji dan</p>	<p>Regresi Linier Berganda</p>	<p>a. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Telkom Regional IV di Semarang. Hasil ini berbeda dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sri Sulistyanyingsih (2004) dan Nugroho Sanyata (2006) yang menunjukkan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja</p>

			<p>insentif (finansial langsung), asuransi kesehatan, pembayaran upah pada waktu tidak bekerja (finansial tidak langsung). Kompensasi Non Finansial seperti peluang akan adanya promosi. (Simamora, 1999)</p> <p>Y1= kualitas, efisiensi dan kriteria efektivitas Kerja (Gibson, 1997)</p>		<p>karyawan.</p> <p>b. Penelitian ini membuktikan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Telkom Regional IV di Semarang. Hasil ini selaras dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ahmad Nasikin (2004) dan Marfuah (2006) yang menyebutkan secara parsial gaya Kepemimpinan Transformasional mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.</p> <p>c. Penelitian ini membuktikan bahwa Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Telkom Regional IV di Semarang. Hasil ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hardjanti, T. (2007) dan Sukirno, R.D. (2005) yang</p>
--	--	--	--	--	---

					menyatakan bahwa Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
8	<p>Judul: Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi Pada Fakultas Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945 Semarang)</p> <p>Penulis: Gita Sugiyarti SE,MSi</p> <p>Tahun: 2012</p> <p>Penerbit: jurnal.untagsmg.ac.id Vol 1, No 2 ISSN : 2302-2752</p>	<p>X1= Lingkungan Kerja</p> <p>X2= Budaya Organisasi</p> <p>X3= Kompensasi</p> <p>Y1= Kepuasan Kerja</p> <p>Y2= Kinerja Pegawai</p>	<p>X1=</p> <ul style="list-style-type: none"> - Penerangan atau cahaya ditempat kerja - Temperatur ditempat kerja, - Kelembaban - Sirkulasi udara, - kebisingan, - bau tidak sedap, - tata warna, - dekorasi, - musik dan keamanan. <p>(Sedarmayanti, 2001)</p> <p>X2=</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aspek kualitatif - Aspek kuantitatif - Aspek komponen - Aspek adaptasi eksternal - Aspek Integrasi internal. <p>(Schien , 2006)</p> <p>X3= Kompensasi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Finansial - Non financial 	<p>Regresi Linier Berganda</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai, artinya semakin baik Lingkungan Kerja Pegawai maka semakin baik pula Kepuasan Kerja Pegawai Fakultas Ekonomi UNTAG Semarang. 2. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja , artinya semakin baik Budaya Organisasi maka semakin baik pula Kepuasan Kerja Pegawai Fakultas Ekonomi UNTAG Semarang. 3. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai, artinya semakin baik Kompensasi maka semakin baik pula Kepuasan Kerja

			<p>(Mangkuprawiro, 2002)</p> <p>Y1=</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pekerjaan itu sendiri - Imbalan - Promosi - Pengawasan - Kelompok kerja - Kondisi tempat kerja. <p>(Luthans, 2006)</p> <p>Kinerja:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kualitas Kerja - Kuantitas - Kreativitas <p>(Mas'ud, 2004)</p>		<p>Pegawai Fakultas Ekonomi UNTAG Semarang.</p> <p>4. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, artinya semakin baik Lingkungan Kerja maka semakin baik pula Kinerja Pegawai Fakultas Ekonomi UNTAG Semarang.</p> <p>5. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai, artinya semakin baik Lingkungan Kerja Pegawai maka semakin baik pula Kepuasan Kerja Pegawai Fakultas Ekonomi UNTAG Semarang.</p> <p>6. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, artinya semakin baik Kepuasan Kerja maka semakin baik pula Kinerja Pegawai Fakultas Ekonomi UNTAG Semarang.</p>
9	Judul: Budaya Organisasi dan Kompensasi : Pengaruhnya Terhadap	X1= Budaya Organisasi X2= Kompensasi	X1= - Dipelajari, - Dimiliki bersama, - Diwariskan dari generasi	Regresi Linier Berganda	Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan serta merupakan hal

	<p>Motivasi dan Kinerja Karyawan</p> <p>Penulis: Ivan Adi Kurniawan</p> <p>Tahun: 2013 Penerbit: jimfeb.ub.ac.id</p>	<p>Y1= Motivasi</p> <p>Y2= Kinerja</p>	<p>ke generasi.</p> <p>X2=</p> <ul style="list-style-type: none"> - Financial - Non Financial <p>Y1=</p> <ul style="list-style-type: none"> - Performance-outcome expectancy - Valance - Effort-performance expectancy <p>Y2=</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kualitas Kerja - Kuantitas - Kreativitas 	<p>yang penting bagi suatu organisasi atau perusahaan. Banyak hal yang dapat mempengaruhi kinerja dari seseorang karyawan, diantaranya terdapat budaya organisasi, kompensasi, dan motivasi. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui tentang budaya organisasi dan kompensasi, bagaimana pengaruhnya terhadap motivasi dan kinerja karyawan pada PT Sang Hyang Seri Kantor Regional III Malang. Variabel independen pada penelitian ini adalah budaya organisasi dan kompensasi, sedangkan variabel dependennya adalah kinerja karyawan, sementara motivasi kerja sebagai variabel interveningnya. Jumlah sampel adalah seluruh karyawan perusahaan, sebanyak 50 orang. Untuk analisis data digunakan analisis regresi linier berganda dengan menggunakan bantuan program komputer. Di samping itu, dilakukan juga uji validitas, uji reabilitas, uji normalitas, dan uji analisis jalur (path).</p>
--	--	--	---	--

					Sehingga dari penelitian yang dilakukan akan didapatkan mengenai hasil dari pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi karyawan.
10	<p>Judul: Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Kepemimpinan dan Kompensasi PT. Dahliatama Prima</p> <p>Penulis: Solehudin</p> <p>Tahun: 2016</p> <p>Penerbit: Jurnal Manajemen Vol. 14 No. 1</p>	<p>X1: Kepemimpinan</p> <p>X2: Kompensasi</p> <p>Y: Kinerja Karyawan</p>	<p>Kepemimpinan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Memberikan pengaruh yang ideal - Memberikan inspirasi - Pengembangan intelektual - Perhatian kepada bawahannya <p>Kompensasi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pembayaran uang secara langsung (direct financial payment) - Pembayaran tidak langsung (indirect payment) - Ganjaran non finansial (non financial rewards) <p>Dessler (Indriyatni, 2009)</p> <p>Kinerja Karyawan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inovatif - Inisiatif - Potensi diri - Manajemen Waktu 	<p>Regresi Linier Berganda</p>	<p>1. Kepemimpinan berpengaruh secara positif terhadap kinerja. Berdasarkan analisis korelasi parsial yang telah dilakukan didapat korelasi antara variabel kepemimpinan dengan kinerja dimana variabel kompensasi adalah 0,655. Maka diperoleh t hitung sebesar 0.963. Oleh karena nilai t hitung < t tabel (0.963 < 1,674) dan P value (0,000) < (0,05) maka H₀ ditolak artinya ada hubungan secara signifikan antara kepemimpinan dengan kinerja jika kompensasi dibuat tetap.</p> <p>2. Kompensasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja. Berdasarkan analisis korelasi parsial yang</p>

			<p>- Kuantitas dan Kualitas Kerja</p>	<p>telah dilakukan didapat korelasi antara variabel kompensasi dengan kinerja dimana variabel kepemimpinan dikendalikan adalah 0.577. Maka diperoleh t hitung sebesar 0.956. Oleh karena nilai -t hitung < t tabel (0.956 < 1,674) dan P value (0,000) < (0,05) maka H0 ditolak artinya ada hubungan secara signifikan antara kompensasi dan kinerja jika kepemimpinan dibuat tetap.</p> <p>3. Kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja. Berdasarkan dari hasil analisis korelasi ganda antara kepemimpinan, dan kompensasi, secara bersama-sama dengan kinerja menunjukkan korelasi sebesar 0,864 artinya bahwa antara kepemimpinan, dan kompensasi secara bersama-sama dengan kinerja memiliki hubungan yang sangat kuat dan positif. Pengujian dengan menggunakan uji statistik F diperoleh probabilitas 0,000.</p>
--	--	--	---------------------------------------	--

					Dikarenakan probabilitas lebih kecil dari 0,05, maka model regresi dapat dikatakan bahwa Kepemimpinan, dan Kompensasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja.
11	<p>Judul: Pengaruh Motivasi Camat Terhadap Kinerja Pegawai di Kecamatan Bontang Utara</p> <p>Penulis: Akbar Setiawan</p> <p>Tahun: 2016</p> <p>Penerbit: ejournal.ip.fisip-unmul.org</p>	<p>X= Motivasi</p> <p>Y= Kinerja</p>	<p>Motivasi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Need of achievement (kebutuhan untuk berprestasi), - Need of affiliation (kebutuhan untuk memperluas pergaulan), - Need of power (kebutuhan untuk menguasai sesuatu). <p>McClelland (Prabu, 2011:94)</p> <p>Kinerja:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kualitas - Kuantitas - Ketepatan waktu - Efektivitas - Kemandirian - Komitmen kerja <p>Robbins (2006:260)</p>	<p>Regresi Linier Sederhana</p>	<p>1. Hasil analisis data menunjukkan motivasi camat mempunyai pengaruh yang positif dengan kinerja pegawai di Kecamatan Bontang Utara, jadi H1 dapat diterima dan terbukti kebenarannya. Kemudian dari hasil analisis regresi sederhana antara variabel motivasi camat dan variabel kinerja pegawai diperoleh persamaan yaitu $Y = 10,301 + 0,728X$.</p> <p>2. Hasil analisis data menunjukkan variabel motivasi camat mempunyai urutan indikator terkuat yaitu dari indikator kebutuhan menguasai sesuatu, kebutuhan untuk berprestasi, dan kebutuhan berafiliasi. Sedangkan untuk variabel kinerja pegawai urutan indikator terkuat yaitu dari indikator kualitas, kemandirian,</p>

				<p>komitmen kerja, efektivitas, ketepatan waktu, dan kuantitas.</p> <p>3. Variabel motivasi camat untuk indikator terkuat kebutuhan menguasai sesuatu yaitu tentang camat selalu berusaha menempatkan pegawai sesuai keahlian masing-masing sehingga dapat bekerja dengan baik, untuk indikator terendah kebutuhan berafiliasi yaitu tentang camat mempunyai hubungan komunikasi yang baik dengan pegawai. Sedangkan untuk variabel kinerja pegawai indikator terkuat kualitas yaitu tentang dapat menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi yang berkembang sekarang, untuk indikator terendah kuantitas yaitu tentang menerima kritikan dari rekan kerja bila tidak disiplin dalam melakukan pekerjaan.</p> <p>4. Hasil yang diperoleh dari analisis koefisiensi determinasi, ternyata motivasi camat mempunyai pengaruh sebesar 51,4%</p>
--	--	--	--	---

					terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Bontang Utara. Hal ini menunjukkan bahwa faktor lain selain motivasi camat juga dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti oleh penelitian ini yaitu sebesar 48,6%.
12	<p>Judul: Pengaruh Variabel Budaya Organisasi, Komitmen dan Kepuasan Kerja Pegawai Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Pegawai</p> <p>Penulis: Ida Ayu Brahmastari</p> <p>Tahun: 2008</p> <p>Penerbit: JAM BSP Vol. 4 No. 3</p>	<p>X1 = Budaya Organisasi X2 = Komitmen X3 = Kepuasan Kerja Y = <i>Organizational Citizenship Behavior</i></p>	<p>X1= Budaya Organisasi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Observed Behavioral Regularities (regularitas perilaku yang diamati) - Norma-norma. - Nilai-nilai dominan. - Filosofi. - Aturan-aturan. - Iklim organisasi. <p>Luthans (2002:123)</p> <p>X2 = Komitmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Affective commitment - Continuance commitment - Normative commitment <p>Luthans (2002:237)</p> <p>X3 = Kepuasan Kerja:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Merupakan suatu respon emosional terhadap suatu situasi kerja, - Sering ditentukan oleh sebaik apa outcomes yang diperoleh 	<p>Regresi Linier Berganda</p>	<p>(1) Nilai-nilai organisasi, Iklim organisasi, Perhatian pada Detil, Struktur Organisasi, Komitmen pegawai dan Kepuasan pegawai secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)</p> <p>(2) Nilai-nilai organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)</p> <p>(3) Iklim organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)</p> <p>(4) Perhatian pada Detil tidak memiliki pengaruh yang</p>

			<p>memenuhi atau melampaui harapan,</p> <ul style="list-style-type: none"> - Menggambarkan beberapa sikap yang terkait. <p>Luthans (2002:230)</p> <p>Y = Organizational Citizenship Behaviour:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Membantu pekerjaan rekan kerja ketika mereka absen, 2. Menunjukkan ketepatan tiba di tempat kerja pada waktu pagi dan setelah jam makan siang dan break. 3. Secara sukarela melakukan sesuatu yang secara formal tidak dituntut dalam pekerjaannya. 4. Mengambil break pekerjaan yg tidak semestinya. 5. Berinisiatif untuk memberikan orientasi kepada pegawai baru tentang departemennya meski bukan merupakan bagian dari deskripsi 		<p>signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)</p> <p>(5) Struktur organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)</p> <p>(6) Komitmen pegawai tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)</p> <p>(7) Kepuasan pegawai memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).</p>
--	--	--	---	--	---

			<p>pekerjaannya.</p> <ol style="list-style-type: none">6. Menunjukkan kehadiran di tempat kerja di atas norma (misal menggunakan cuti kerja lebih sedikit dari yang diberikan),7. Membantu orang lain ketika beban tugas orang lain meningkat (membimbing orang lain hingga mereka mengatasi bebannya),8. Meninggalkan pekerjaan hingga akhir jam kerja,9. Memberitahukan sebelumnya jika tidak dapat datang ke tempat kerja,10. Menghabiskan waktu yang banyak untuk ngobrol pribadi di telpon.11. Tidak mengambil waktu untuk berhenti bekerja yang tidak perlu.12. Membimbing tugas orang lain,13. Membuat saran inovatif untuk memperbaiki keseluruhan kualitas departemen,14. Tidak		
--	--	--	--	--	--

			<p>mengambil waktu ekstra break,</p> <p>15. Bersedia melakukan fungsi yang tidak dituntut oleh organisasi yang dapat meningkatkan citra secara keseluruhan,</p> <p>16. Tidak menghabiskan waktu yang banyak untuk ngobrol yang tidak perlu.</p> <p>Smith, Organ dan Near (Organ, Podsakoff dan MacKenzie, 2006:16),</p>		
13	<p>Judul: Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Loyalitas Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan PT. Surya Timur Sakti Jatim</p> <p>Penulis: Vannecia Marchelle Soegandhi, Drs. Eddy M. Sutanto, M.Sc dan Roy Setiawan, S.Kom.,MM.,MS M.</p> <p>Tahun: 2013</p> <p>Penerbit: AGORA Vol. 1, No. 1</p>	<p>X1 = Kepuasan Kerja</p> <p>X2 = Loyalitas Kerja</p> <p>Y = Organizational Citizenship Behavior</p>	<p>X1 = Kepuasan Kerja:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pekerjaan itu sendiri (Work It Self) - Atasan (Supervision) - Teman sekerja (Workers) - Promosi (Promotion) - Gaji/Upah (Pay) <p>Smith, Kendall & Hulin (Luthans, 2006:243)</p> <p>X2 = Loyalitas Kerja:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Taat pada peraturan - Tanggung jawab pada perusahaan - Kemauan untuk bekerja sama 	Regresi Linier Berganda	<p>1. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior karyawan PT. Surya Timur Sakti Jatim. Yang berarti kepuasan kerja adalah salah satu faktor yang mempengaruhi munculnya sikap organizational citizenship behavior.</p> <p>2. Loyalitas karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior karyawan PT. Surya Timur Sakti Jatim,</p>

		<ul style="list-style-type: none"> - Rasa memiliki, - Hubungan antar pribadi - Kesukaan terhadap pekerjaan <p>Siswanto (Trianasari, 2005)</p> <p>Y = Organizational Citizen Behaviour:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Altruism - Conscientiousness - Sportmanship - Courtesy - Civic Virtue <p>Organ et al. (2006)</p>	<p>walaupun secara pengaruh lebih lemah dari kepuasan kerja. Yang berarti hasil hipotesa awal terbukti, loyalitas kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi timbulnya perilaku organizational citizenship behavior.</p> <p>3. Kepuasan Kerja dan Loyalitas kerja karyawan PT. Surya Timur Sakti Jatim secara simultan berpengaruh signifikan dan positif Organizational Citizenship Behavior. Maka hipotesa awal terbukti. Dari hal-hal diatas ,hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kepuasan kerja merupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap perilaku OCB karyawan, sehingga dapat disimpulkan bahwa hal utama yang mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi lebih dari standar atau extra role kepada perusahaan adalah karena karyawan merasa puas terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Selain itu, dapat disimpulkan juga bahwa Loyalitas Kerja juga memberikan kontribusi bagi tercapainya OCB</p>
--	--	--	---

					karyawan terhadap organisasi. Karyawan PT. Surya Timur Sakti Jatim yang memiliki kepuasan dan loyalitas dalam bekerja akan menampilkan perilaku OCB juga secara
14	<p>Judul: Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai Bank Kalsel</p> <p>Penulis: Any Mardiani, Maya Sari Dewi</p> <p>Tahun: 2015</p> <p>Penerbit: Jurnal Wawasan Manajemen, Vol. 3, Nomor 3</p>	<p>X1 = Kepuasan Kerja</p> <p>X2 = Komitmen Organisasional</p> <p>Y = Kinerja</p>	<p>X1 = Kepuasan Kerja:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. pekerjaan yang secara mental menantang; 2. gaji atau upah yang pantas; 3. kondisi kerja yang mendukung; 4. rekan sekerja yang mendukung, 5. kesesuaian kepribadian dengan pekerja. <p>Robbins (2005)</p> <p>X2 = Komitmen Organisasional:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Affective commitment b. Continuance commitment c. Normative commitment <p>Allen dan Meyer (1997)</p> <p>Y = Kinerja</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas pekerjaan. 2. Produktivitas 3. Pengetahuan mengenai pekerjaan 4. Keandalan 5. Ketersediaan 6. Ketidaktergantungan <p>Dessler (2006)</p>	<p>Regresi Linier Berganda</p>	<p>1. Kepuasan Kerja dan Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Bank Kalsel</p> <p>2. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Bank Kalsel.</p> <p>3. Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Bank Kalsel.</p>

15	<p>Judul: Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kemampuan Terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan dan Agen PT. Asuransi Jiwasraya Branch Office Malang)</p> <p>Penulis: Citra Dwi Jatiningrum, Mochammad Al Musadieg, Arik Prasetya</p> <p>Tahun: 2016</p> <p>Penerbit: Jurnal Administrasi Bisnis (JAB), Vol. 39 No. 1</p>	<p>X1: Budaya Organisasi</p> <p>X2: Motivasi</p> <p>X3: Kemampuan</p> <p>Y: Kinerja</p>	<p>X1: Budaya Organisasi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penceritaan Kisah 2. Ritual 3. Simbol-simbol Material 4. Bahasa Robbins dan Judge (2012:274) <p>X2: Motivasi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hierarki Kebutuhan Maslow <ul style="list-style-type: none"> - kebutuhan fisiologis - rasa aman - sosial - penghargaan aktualisasi diri. 2. Teori ERG <ul style="list-style-type: none"> - kebutuhan kehidupan, - hubungan - pertumbuhan. 3. Teori Dua Faktor <ul style="list-style-type: none"> - faktor intrinsik dengan kepuasan kerja, - faktor-faktor instrinsik dengan ketidakpuasan kerja. <p>Robbins dan Judge (2012:223-253)</p> <p>X3: Kemampuan Kerja</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan Intelektual 2. Kemampuan Fisik <p>Robbins dan Judge (2012:57)</p> <p>Y: Kinerja</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Faktor personal/ 	<p>Regresi Linier Berganda</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Berdasarkan analisis statistik deskriptif dapat diketahui bahwa karyawan dan agen PT Asuransi Jiwasraya Branch Office Malang memiliki nilai rata-rata Pemahaman Budaya Organisasi (X1), Motivasi Kerja (X2), dan Kemampuan Kerja (X3) yang terletak pada kategori baik. 2. Pemahaman Budaya Organisasi (X1), Motivasi Kerja (X2), dan Kemampuan Kerja (X3) berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap Kinerja Karyawan (Y) PT Asuransi Jiwasraya Branch Office Malang. 3. Berdasarkan pada hasil uji hipotesis secara parsial, didapatkan bahwa Pemahaman Budaya Organisasi (X1) berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan (Y). 4. Berdasarkan pada hasil uji hipotesis secara parsial,
----	--	---	---	--------------------------------	--

			<p>individu,</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Faktor kepemimpinan, 3. Faktor tim, 4. Faktor sistem, 5. Faktor kontekstual <p>Mangkuprawira (2007:155-156)</p>		<p>didapatkan bahwa Motivasi Kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan (Y)</p> <p>5. Berdasarkan pada hasil uji hipotesis secara parsial didapatkan bahwa Kemampuan Kerja (X3) berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan (Y).</p>
16	<p>Judul: Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja (Studi pada Karyawan PT. Prudential Life Assurance Malang)</p> <p>Penulis: M. Adistya Dwi Kurniawan, Djamhur Hamid, Hamidah Nayati Utami</p> <p>Tahun: 2014</p> <p>Penerbit: Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 16 No. 1</p>	<p>X: Kompensasi</p> <p>Z: Kepuasan Kerja</p> <p>Y: Kinerja</p>	<p>X: Kompensasi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. kompensasi finansial 2. kompensasi non finansial <p>Simamora (2006:442)</p> <p>Z: Kepuasan Kerja</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gaji 2. Pekerjaan itu sendiri, 3. Rekan sekerja, 4. Atasan, 5. Promosi, 6. Lingkungan kerja. <p>Hariandja (2001:291-292)</p> <p>Y: Kinerja</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kuantitas, 2. Kualitas, 3. Ketepatan waktu. <p>Mangkunegara (2009:67)</p>	<p>Regresi Linier Berganda</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penelitian menunjukkan bahwa variabel kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Z) dapat diketahu dengan nilai probabilitas < 0,05 yang berarti ada pengaruh yang signifikan. 2. Penelitian menunjukkan bahwa variabel kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) dibuktikan dengan nilai probabilitas < 0,05 yang berarti ada pengaruh yang signifikan. 3. Penelitian menunjukkan bahwa variabel kepuasan karyawan mempunyai pengaruh positif dan

					signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) dibuktikan dengannilai probabilitas < 0,05 yang berarti ada pengaruh yang signifikan.
17	<p>Judul: Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan Pada PT. Asuransi Jiwasraya</p> <p>Penulis: Rendy Putrayasa, Heru Susilo, Arik Prasetya</p> <p>Tahun: 2014</p> <p>Penerbit: Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 17 No. 1</p>	<p>X: Kompensasi</p> <p>Z: Motivasi</p> <p>Y: Kinerja</p>	<p>X: Kompensasi</p> <p>1. Kompensasi finansial,</p> <p>2. kompensasi non finansial</p> <p>McCaffery (1996:5)</p> <p>Z: Motivasi Maslow (Mangkunegara (2009:95):</p> <p>1. Pemenuhan kebutuhan fisiologis,</p> <p>2. Pemenuhan kebutuhan rasa aman,</p> <p>3. Kebutuhan untuk merasa memiliki</p> <p>4. Kebutuhan akan harga diri,</p> <p>5. Kebutuhan untuk mengaktualisas i diri</p> <p>Y: Kinerja</p> <p>1. Kuantitas,</p> <p>2. Kualitas,</p> <p>3. Ketepatan waktu.</p> <p>Mathis dan Jackson (2009:378)</p>	<p>Regresi Linier Berganda</p>	<p>1. Kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, artinya tinggi rendahnya motivasi kerja karyawan tergantung pada tinggi rendahnya kompensasi finansial, dengan demikian hipotesis 1 diduga kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.</p> <p>2. Kompensasi non finansial berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, artinya tinggi rendahnya motivasi kerja karyawan tergantung pada tinggi rendahnya kompensasi non finansial, dengan demikian hipotesis 2 diduga kompensasi non finansial berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.</p> <p>3. Kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya tinggi rendahnya kinerja karyawan tergantung pada tinggi rendahnya kompensasi finansial,</p>

					<p>dengan demikian hipotesis 3 diduga kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>4. Kompensasi non finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya tinggi rendahnya kinerja karyawan tergantung pada tinggi rendahnya kompensasi non finansial, dengan demikian hipotesis 4 diduga kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p> <p>5. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya tinggi rendahnya kinerja karyawan tergantung pada tinggi rendahnya motivasi kerja, dengan demikian hipotesis 5 diduga motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
18	<p>Judul: Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan</p>	<p>X1: Budaya Organisasi</p> <p>X2: Kepuasan Kerja</p> <p>Z: Komitmen Organisasional</p> <p>Y: Kinerja</p>	<p>X1: Budaya Organisasi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Keterbukaan, 2. Rasa aman dengan pekerjaan, 3. Perasaan dihargai 4. Kerja sama, 5. Kejelasan organisasi, 6. Dukungan, 7. perhatian. <p>Hofstede <i>et al.</i></p>	<p>Regresi Linier Berganda</p>	<p>Pertama, pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang searah antara budaya organisasi dan kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasi pada PT. Sido Muncul, maka</p>

	<p>(Studi Pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang)</p> <p>Penulis: Chaterina Melina Taurisa, Intan Ratnawati</p> <p>Tahun: 2012</p> <p>Penerbit: Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE), Vol. 19, No. 2</p>		<p>(1993); Kolb <i>et al.</i> (1999) dalam Mas'ud (2004)</p> <p>X2: Kepuasan Kerja</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pekerjaan; 2. Atasan, 3. Gaji, 4. Kesempatan promosi; 5. Rekan kerja. <p>Hartline dan Ferrell (1996)</p> <p>Z: Komitmen</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Perasaan menjadi bagian dari organisasi; 2. Kebanggaan terhadap organisasi; 3. Kepedulian terhadap organisasi; 4. Ketertarikan untuk bekerja pada organisasi; 5. Kepercayaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi; 6. Kemauan yang besar untuk berusaha bagi organisasi. <p>Ganesan dan Weitz (1996)</p> <p>Y: Kinerja</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kuantitas; 2. Kualitas; 3. Efisiensi; 4. Kemampuan; 5. Ketepatan; 6. Pengetahuan; 7. Kreativitas. <p>Tsui <i>et al.</i> (1997)</p>	<p>semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.</p> <p>Kedua, pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang searah antara budaya organisasi dan komitmen organisasional. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasi pada PT. Sido Muncul, maka semakin tinggi komitmen organisasional dalam diri karyawan.</p> <p>Ketiga, pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang searah antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan PT. Sido Muncul, maka semakin tinggi komitmen organisasional dalam diri karyawan.</p> <p>Keempat, pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang searah antara komitmen</p>
--	---	--	---	--

				<p>organisasional dan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasional dalam diri karyawan PT. Sido Muncul, maka semakin tinggi tingkat kinerja karyawannya.</p> <p>Kelima, pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang searah antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasi pada PT. Sido Muncul, maka semakin tinggi tingkat kinerja karyawannya.</p> <p>Keenam, pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang searah antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan PT. Sido Muncul, maka semakin tinggi tingkat kinerja karyawannya.</p>
--	--	--	--	--

19	<p>Judul: Pengaruh Budaya Organisasi Dan Dukungan Organisasi Persepsian Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening</p> <p>Penulis: Susmiati, Ketut Sudarma</p> <p>Tahun: 2015</p> <p>Penerbit: Management Analysis Journal 4 (1)</p>	<p>X1: Budaya Organisasi</p> <p>X2: Dukungan Organisasi Persepsian</p> <p>Z: Komitmen Organisasi</p> <p>Y: Kinerja</p>	<p>X1: Budaya Organisasi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Misi, 2. Konsistensi, 3. Adaptabilitas, 4. Perlibatan. <p>Denison dan Mishra (1995)</p> <p>X2: Dukungan Organisasi Persepsian</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penghargaan 2. Kondisi Kerja 3. Pengembangan 4. Kesejahteraan Karyawan <p>Eisenberger et al. (1986)</p> <p>Z: Komitmen Organisasi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Afektif 2. Normative 3. Kelanjutan <p>Meyer dan Allen (1998)</p> <p>Y:Kinerja</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Penggunaan 4. Kerja Sama Dengan Orang Lain Dalam Bekerja <p>John Miner (Sudarmanto: 2009)</p>	<p>Regresi Linier Berganda</p>	<p>Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin tinggi kuat budaya dalam perusahaan maka kinerja karyawan akan meningkat.</p> <p>Dukungan organisasi persepsian berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin tinggi dukungan organisasi yang dirasan karyawan maka kinerja karyawan akan meningkat.</p> <p>Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Artinya komitmen organisasi mampu memediasi budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja karyawan.</p> <p>Dukungan organisasi persepsian berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Artinya komitmen organisasi mampu memediasi dukungan organisasi persepsian terhadap peningkatan kinerja karyawan.</p>
20	<p>Judul: Kompensasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan Tenaga</p>	<p>X1: Kompensasi</p> <p>X2: Budaya Organisasi</p>	<p>X1: Kompensasi (1) Kompensasi langsung:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. gaji tetap (gaji pokok dan upah); 	<p>Regresi Linier Berganda</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Korelasional antara kompensasi dengan budaya organisasi memiliki hubungan yang

	<p>Kependidikan Universitas Singaperbangsa Karawang</p> <p>Penulis: Asep Jamaludin</p> <p>Tahun: 2015</p> <p>Penerbit: Jurnal Manajemen & Bisnis 1 (1)</p>	<p>Y: Kepuasan Kerja</p>	<p>b. gaji tidak tetap (bonus dan komisi).</p> <p>(2) Kompensasi tidak langsung:</p> <p>a. imbalan tidak langsung (askes, uang cuti, pensiun, dll).</p> <p>Hasibuan Malayu S.P., 2003:118)</p> <p>X2: Budaya Organisasi</p> <p>a. inisiatif individu,</p> <p>b. toleransi terhadap tindakan berisiko,</p> <p>c. arah sasaran,</p> <p>d. organisasi,</p> <p>e. integritas,</p> <p>f. dukungan manajemen,</p> <p>g. kontrol,</p> <p>h. identitas,</p> <p>i. sistem imbalan,</p> <p>j. toleransi terhadap konflik dan pola-pola komunikasi.</p> <p>Robbins (2008:208)</p> <p>Y: Kepuasan Kerja</p> <p>a. Pekerjaan yang menantang;</p> <p>b. Ganjaran yang pantas;</p> <p>c. Kondisi kerja yang mendukung;</p> <p>d. Pimpinan/ rekan kerja yang mendukung;</p>		<p>cukup kuat, Pengaruh parsial kompensasi (X1) terhadap kepuasan kerja (Y) yaitu sebesar 0,172 dan budaya organisasi (X2) terhadap kepuasan kerja (Y) yaitu sebesar 0,730, dengan demikian budaya organisasi lebih dominan dalam memberikan kontribusi terhadap kepuasan kerja dibandingkan kompensasi. Hal ini mengindikasikan bahwa para pegawai lebih dapat meningkatkan kepuasan kerjanya dengan meningkatnya budaya kerja.</p> <p>2. Kompensasi dan budaya organisasimemiliki kontribusi terhadap kepuasan kerja (Y) sebesar 66,79% yang signifikan.</p>
--	--	--------------------------	---	--	--

			e. kesesuaian pribadi dengan pekerjaan Hasibuan (2007)		
21	<p>Judul: Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT Eka Dura Indonesia Rokan Hulu</p> <p>Penulis: Indah Zilarsy, DR. Sri Indarti, SE., M.Si, Iwan Nauli Daulay, ST, M.M Tahun: 2014</p> <p>Penerbit: JOM Fekon Vol.1 No 2</p>	<p>X1: Budaya Organisasi</p> <p>X2: Kompensasi</p> <p>Y: Kinerja Karyawan</p>	<p>X1: Budaya Organisasi</p> <p>a. Aturan perilaku yang diamati. b. Norma. c. Nilai dominan. d. Filosofi. e. Aturan. f. Iklim organisasi. Luthans (2008:125)</p> <p>X2: Kompensasi</p> <p>1. Upah dan gaji 2. Insentif 3. Tunjangan 4. Fasilitas Simamora (2006)</p> <p>Y: Kinerja</p> <p>a. Pengetahuan teknis pekerja. b. Kemampuan manajerial c. Pengembangan diri d. Komunikasi e. Kerja sama. Mathis & Jackson (2006 : 278)</p>	Regresi Linier Berganda	<p>a. Variabel Budaya Organisasi dan Kompensasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Eka Dura Indonesia Rokan Hulu yang dapat dilihat dari dari tabel anovanya yaitu f hitung lebih besar dari f tabel dan signifikansi yang diperoleh lebih kecil dari tingkat kesalahannya. Dari hasil analisis regresi linear berganda diperoleh hasil bahwa variabel Budaya Organisasi lebih dominan dari pada variabel kompensasi (variabel independen) terhadap variabel Kinerja (variabel dependen).</p> <p>b. Variabel Budaya Organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan bagian produksi PT Eka Dura Indonesia Rokan Hulu. Hal ini dibuktikan</p>

					<p>dengan hasil analisis regresi linear berganda, dimana hasil t hitung dari variabel Budaya Organisasi lebih besar dari t tabel dan level signifikansi lebih kecil dari tingkat kesalahan.</p> <p>c. Variabel Kompensasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan bagian produksi PT Eka Dura Indonesia Rokan Hulu. Hal ini dibuktikan dengan hasil analisis regresi linear berganda, dimana hasil t hitung dari variabel Kompensasi lebih besar dari t tabel dan level signifikansi lebih kecil dari tingkat kesalahan.</p>
22	<p>Judul: Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan</p> <p>Penulis: Avif</p>	<p>X1: Kompensasi</p> <p>X2: Budaya Organisasi</p> <p>X3: Gaya Kepemimpinan</p> <p>Y: Kepuasan</p>	<p>X1: Kompensasi</p> <p>a. gaji, b. bonus, c. insentif, d. asuransi atau program pemeliharaan kesehatan, e. cuti berbayar, f. dana pensiun, g. pemberian tanda penghargaan dalam sebuah acara resmi</p>	<p>Regresi Linier Berganda</p>	<p>Kompensasi memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kompensasi yang diberikan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara.</p>

	<p>Noerdiansyah, Agus Frianto</p> <p>Tahun: 2013</p> <p>Penerbit: Jurnal Ilmu Manajemen 1 (4)</p>	<p>Kerja</p>	<p>Mathis dan Jackson (2009:420) dan Ruky (2006:188)</p> <p>X2: Budaya Organisasi</p> <ol style="list-style-type: none"> a. nilai-nilai, b. keyakinan, c. norma-norma perilaku <p>Robbins & Coulter (Tsai, 2011)</p> <p>X3: Gaya Kepimpinan</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Merencanakan aktivitas kerja, b. menjelaskan peran dan tujuan, c. pemantauan aktivitas operasi, d. memberikan dukungan, e. mengembangkan dan memberikan pengakuan. <p>Yukl (2010:79-89)</p> <p>Y: Kepuasan Kerja</p> <ol style="list-style-type: none"> a. keragaman keterampilan, b. identitas tugas, c. signifikansi tugas, d. otonomi, e. umpan balik <p>Locke (Umam, 2010:195)</p>	<p>Budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kesesuaian nilai-nilai organisasi dengan nilai-nilai personal pada diri karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara.</p> <p>Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun terjadi perbedaan gaya kepemimpinan, karyawan pada PT. PLN (Persero) akan tetap berusaha menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya.</p>
--	---	--------------	---	---

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Pada dasarnya setiap perusahaan yang didirikan mempunyai harapan bahwa kelak dikemudian hari akan mengalami perkembangan yang pesat didalam

lingkup usaha dari perusahaannya dan menginginkan terciptanya kinerja yang tinggi dalam bidang pekerjaannya. Oleh karena itu keberadaan suatu perusahaan yang berbentuk apapun baik dalam skala besar maupun kecil tidak terlepas dari unsur sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang dimaksud adalah orang-orang yang memberikan tenaga, pikiran, bakat, kreativitas dan usahanya pada perusahaan. Setiap perusahaan berupaya untuk mendapatkan karyawan yang terlibat dalam kegiatan organisasi perusahaan yang dapat memberikan prestasi kerja. Pada kinerja karyawan yang tinggi untuk mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan sebelumnya, maka dari itu sumber daya manusia merupakan aset terpenting bagi organisasi itu sendiri.

Menurut Hasibuan (2006:10) MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Menurut Kaswan (2012: 6) MSDM merupakan bagian dari manajemen yang meliputi antara lain perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan lain-lain. MSDM menangani SDM, yaitu orang yang siap, bersedia dan mampu memberi kontribusi terhadap tujuan stakeholders. MSDM memperhatikan kesejahteraan manusia dalam organisasi agar dapat bekerja sama secara efektif dan berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi. MSDM merupakan sistem yang mempunyai beberapa fungsi, kebijakan, aktivitas, atau praktik diantaranya recruitment, selection, development, compensation, retention, evaluation, promotion, dan lain-lain.

2.2.2. Fungsi - fungsi Utama Manajemen Sumber Daya Manusia

Hasibuan (2006:21) menjelaskan fungsi manajemen SDM sebagai berikut:

1. Perencanaan

Kegiatan meliputi perencanaan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan.

2. Pengorganisasian

Merupakan kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (organization chart).

3. Pengarahan

Adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Terkait erat dengan pimpinan yang menugaskan bawahan agar mampu melaksanakan pekerjaan dengan baik.

4. Pengendalian

Adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana, pengendalian meliputi kegiatan menjaga situasi lingkungan pekerjaan, pelaksanaan pekerjaan, kehadiran, kedisiplinan, perilaku dan kerjasama. Apabila terjadi penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

5. Pengadaan

Adalah proses penarikan, seleksi, penempatan orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang efektif dan efisien membantu tercapainya

tujuan perusahaan. Fungsi ini penting dilakukan untuk mendapatkan dan menempatkan orang yang kompeten, serasi dan efektif. Selanjutnya didasarkan pada konsep “apa” baru “siapa”, “apa” artinya terlebih dahulu menetapkan pekerjaan melalui uraian pekerjaannya (job description), “Siapa” artinya mencari orang yang tepat untuk menduduki jabatan tersebut berdasarkan spesifikasi pekerjaan (job specification).

6. Pengembangan

Adalah proses peningkatan ketrampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan masa kini dan masa depan. Pendidikan meningkatkan keahlian teoritis, konseptual dan moral karyawan, sedangkan latihan bertujuan meningkatkan ketrampilan teknis melaksanakan pekerjaan.

7. Kompensasi

Merupakan pemberian balas jasa langsung (direct) dan tidak langsung (indirect), berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Pemberian kompensasi diharuskan sesuai dengan prinsipnya yaitu adil dan layak.

8. Pengintegrasian

Adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Bertujuan memanfaatkan karyawan agar mereka bersedia bekerja keras dan berpartisipasi aktif dalam menunjang tercapainya tujuan perusahaan serta terpenuhi kebutuhan karyawan.

9. Pemeliharaan

Adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun dan produktif. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan, keamanan, keselamatan secara fisik dan non fisik yang disesuaikan dengan kebutuhan sebagian besar karyawan untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan.

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan diartikan sebagai keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial sehingga mematuhi dan mengerjakan semua tugasnya dengan baik dan tanpa paksaan. Kedisiplinan adalah fungsi yang penting karena mempermudah organisasi untuk mencapai hasil yang optimal.

11. Pemberhentian

Adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan yang dapat disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja yang telah berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya. Keputusan diberlakukannya pemberhentian, berarti telah berakhir keterikatan kerja karyawan terhadap perusahaan.

2.2.3. Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia

Mengelola sumber daya manusia dapat dilakukan melalui beberapa pendekatan. Menurut Alwi (2001:22) ada dua pendekatan besar dalam pengembangan MSDM yaitu pendekatan lunak (*soft approach*) dan pendekatan keras (*hard approach*).

1. Pendekatan Lunak (*Soft Approach*)

Pendekatan lunak, mengeksplorasi sisi “*human*” dari karyawan. Ini berarti untuk menggali potensi-potensi dalam diri individu, perlu dikembangkan faktor yang berasal dari internal (motivasi, komunikasi, kepemimpinan, kepuasan kerja, dan lain-lain). Persoalan yang dihadapi manajemen dalam praktek-praktek MSDM yang efektif adalah, bagaimana membangun:

a. Membangun kompetensi

Kompetensi merupakan kewenangan setiap individu untuk melakukan tugas atau pengambilan keputusan sesuai dengan perannya dalam organisasi yang relevan dengan keahlian, pengetahuan, dan kemampuan yang dimiliki. Kompetensi yang dimiliki karyawan harus mampu mendukung pelaksanaan strategi organisasi dan mampu mendukung setiap perubahan yang dilakukan manajemen (Alwi, 2001:48). Keunggulan bersaing yang dimiliki suatu organisasi sangat bergantung pada tingkat kompetensi SDM yang dimiliki.

b. Membangun komitmen

Komitmen diastukan sebagai sikap karyawan untuk tetap berada dalam organisasi dan terlibat dalam upaya-upaya mencapai misi, nilai-nilai dan tujuan perusahaan. Tingkat komitmen baik komitmen organisasi terhadap karyawan maupun sebaliknya, sangat diperlukan karena melalui komitmen-komitmen tersebut, akan tercipta iklim kerja yang profesional. Komitmen adalah bentuk loyalitas yang lebih konkrit yang dapat dilihat dari sejauh mana karyawan mencurahkan perhatian, gagasan, dan tanggung jawabnya dalam upaya perusahaan mencapai tujuan. Komitmen

menyangkut sikap individu dan nilai-nilai yang ia berikan terhadap organisasi. Komponen kunci dari strategi ini antara lain, partisipasi, fleksibilitas karir, kompensasi berdasarkan prestasi, dan jaminan (Alwi, 2001: 49).

c. Membangun *quality of work life* (QWL)

Membangun QWL atau kualitas kehidupan kerja dalam organisasi banyak tergantung pada filosofi organisasi. Apa pandangan atau anggapan perusahaan terhadap karyawan. Apakah sebagai faktor produksi, sebagai *asset* atau sebagai partner strategis. Bila dianggap sebagai faktor produksi maka nilai eksploitasi kemampuan mereka jauh lebih besar dibandingkan dengan nilai kompensasi dan perlindungan yang mereka terima. Jika sebagai *asset* atau partner strategis, maka komitmen organisasi untuk memperlakukan karyawan melalui pemberian kompensasi yang seimbang, jaminan karir dan peluang untuk maju akan terbuka (Alwi, 2001:53).

2. Pendekatan Keras (*Hard Approach*)

Pengelolaan karyawan berdasarkan pendekatan keras, manajemen melakukan pengawasan dan pelaksanaan melalui sumber luar (*external means*) seperti, desain jabatan, pengukuran kinerja, kompensasi, training and development, K3 dan lain sebagainya. Dalam proses pembentukan manusia unggul melalui pendekatan keras, ada tiga faktor yang secara signifikan saling terkait dan *crutial* sifatnya terutama dalam tahap *attracting and developing* yaitu:

a. Sistem rekrutmen dan seleksi

Variabel individu yang penting diamati selain latar belakang keluarga, pendidikan dan pengalaman adalah, potensi yang dimiliki individu (*talented individual*). Kapasitas kemampuan dan kapasitas pembelajaran (*learning capacity*) yang ada pada diri calon karyawan secara individual dan seberapa jauh kemungkinan potensi yang ada bisa dikembangkan. Namun, faktor ini seringkali terabaikan terutama dalam proses rekrutmen dan seleksi. Akibatnya, ketika karyawan baru mengikuti pelatihan, ternyata kemampuan yang dimiliki tidak berkembang (Alwi, 2001:54).

b. Sistem pelatihan dan pengembangan

Budaya organisasi pada perusahaan-perusahaan Jepang, seorang manajer senior, diharuskan melakukan tugas-tugas sebagai mentor dan melakukan pelatihan terhadap karyawan junior baik secara formal maupun informal. Tujuannya adalah, manajer senior lebih mengerti ke mana arah pelatihan sehingga hasilnya sesuai dengan kebutuhan. Di sini budaya organisasi sangat kuat pengaruhnya terhadap pembentukan prinsip kerja yang efisien. Oleh karena itu, dalam proses rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, keterlibatan orang-orang dalam jabatan yang relevan dengan proses tersebut sangat penting (Alwi, 2001:55).

2.2.4. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Luthans (2005:165) melalui pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas atas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan.

Menurut Dessler (2006:87) kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan.

Simamora (2004:314) menyatakan bahwa kinerja merupakan tingkat kerja atau hasil kerja yang dicapai oleh seseorang sesuai dengan syarat-syarat yang telah ditentukan oleh organisasi dalam waktu tertentu. .

Mangkunegara (2011:67) mengemukakan kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Hasibuan (2009:94) mengemukakan kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas - tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Dari beberapa definisi kinerja karyawan yang diberikan oleh beberapa ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan gabungan perilaku dengan prestasi dari apa yang diharapkan dan pilihannya serta syarat-syarat tugas yang ada pada masing-masing individu dalam organisasi serta di lakukan secara efektif dan efisien. Kinerja karyawan merupakan faktor penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Kinerja karyawan akan sangat

mempengaruhi produktivitas perusahaan secara keseluruhan. Produktivitas perusahaan akan rendah apabila kinerja karyawan dalam perusahaan tersebut rendah, dan sebaliknya perusahaan akan menjadi produktif dan semakin berkembang jika kinerja karyawannya tinggi. Kinerja karyawan akan sangat mempengaruhi hasil kerjanya.

2. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Mangkunegara (2011:67-68) berpendapat bahwa terdapat dua faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja, yaitu :

a. Kemampuan

Kemampuan manusia pada dasarnya memiliki dua kemampuan yaitu kemampuan potensi dan kemampuan reality. Kemampuan reality merupakan penggabungan antara pengetahuan (knowledge) dan keterampilan (skill). Dalam dunia kerja, untuk dapat mencapai kinerja yang baik, pegawai, karyawan atau pekerja harus memiliki kemampuan yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukannya. Misalnya karyawan bagian mesin harus mengetahui seluk beluk mesin atau otomotif begitu juga dengan karyawan di bagian keuangan harus mengetahui dan menguasai ilmu keuangan.

b. Motivasi

Setiap pegawai atau karyawan memiliki motivasi di dalam dirinya untuk bekerja dalam mencapai tujuannya. Motivasi merupakan sebuah dorongan untuk melakukan aktivitas guna memperoleh atau mencapai tujuan. Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja yang menggerakkan dirinya secara terarah untuk mencapai tujuan kerjanya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Motivasi karyawan untuk bekerja

biasanya terbentuk karena adanya alasan-alasan tertentu, misalnya untuk memperoleh gaji, hadiah, dan lain sebagainya.

3. Indikator – indikator Kinerja

Robbins (2006:260) indikator untuk mengukur kinerja pegawai secara individu ada enam indikator, yaitu :

1. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai.

2. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian

Merupakan tingkat seorang pegawai yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

6. Komitmen kerja

Komitmen merupakan sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.

Sedangkan menurut Dessler (2006:329) menyatakan beberapa indikator utama dalam penilaian kinerja adalah :

1. Kualitas pekerjaan

Kecermatan, ketuntasan, dan dapat diterimanya kerja yang telah dilakukan.

2. Produktivitas

Mutu dan efisiensi dari kerja yang dihasilkan dalam periode waktu tertentu.

3. Pengetahuan mengenai pekerjaan

Keterampilan / keahlian dan informasi praktis, dan teknis yang digunakan pada pekerjaan.

4. Kehandalan

Sejauh mana seorang pegawai dapat diandalkan menyangkut penyelesaian tugas dan tindak lanjut.

5. Ketersediaan

Sejauh mana seorang pegawai tepat pada waktunya, dan catatan kehadiran secara keseluruhan.

6. Ketidaktergantungan

Sejauh mana kerja yang dijalankan dengan sedikit atau tanpa supervisi.

Menurut Hersey, Blanchard dan Johnson dalam Wibowo (2011:102) terdapat tujuh indikator kinerja:

1. Tujuan

Tujuan menunjukkan ke arah mana kinerja harus dilakukan. Atas dasar arah tersebut, dilakukan kinerja untuk mencapai tujuan. Kinerja individu maupun organisasi dikatakan berhasil apabila dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

2. Standar

Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai. Kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan.

3. Umpan Balik

Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.

4. Alat atau sarana

Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan. Tanpa alat atau sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya.

5. Kompetensi

Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

6. Motif

Motif merupakan alasan atau pendorog bagi seseorang untuk melakukan sesuatu, tanpa dorongan motif untuk mencapai tujuan, kinerja tidak akan berjalan.

7. Peluang

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Tugas mendapatkan prioritas lebih tinggi, mendapat perhatian lebih banyak, dan mengambil waktu yang tersedia.

4. Penilaian Kinerja

Pengertian penilaian kinerja menurut Nawawi (2005:236) dapat dijelaskan dalam beberapa versi, yaitu :

- a) Penilaian kinerja adalah pendadaran (deskripsi) secara sistematis (teratur) tentang relevansi antara tugas-tugas yang diberikan dengan pelaksanaannya oleh seorang pekerja.
- b) Penilaian kinerja adalah usaha mengidentifikasi, mengukur (menilai) dan mengelola (manajemen) pekerjaan yang dilaksanakan oleh para pekerja (SDM) di lingkungan suatu organisasi atau perusahaan.
- c) Penilaian kinerja adalah kegiatan mengidentifikasi pelaksanaan pekerjaan dengan menilai aspek-aspeknya, yang difokuskan pada pekerjaan yang berpengaruh pada kesuksesan organisasi / perusahaan.
- d) Penilaian kinerja adalah kegiatan pengukuran (measurement) sebagai usaha menetapkan keputusan tentang sukses atau gagal.

5. Kegunaan Penilaian Kinerja

Kegunaan – kegunaan penilaian kinerja menurut Rivai (2009:554)

adalah :

1. Posisi tawar. Untuk memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang objektif dan rasional dengan serikat buruh (kalau ada) atau langsung dengan karyawan.
2. Perbaikan kinerja. Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personil dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja mereka.
3. Penyesuaian kompesasi. Penilaian kinerja membantu pengambilan keputusan dalam penyesuaian ganti-rugi, menentukan siapa yang perlu dinaikan upahnya atau kompensasi lainnya.
4. Keputusan penempatan. Membantu dalam promosi, keputusan penempatan, perpindahan, dan penurunan pangkat.
5. Pelatihan dan pengembangan. Kinerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk pelatihan. Demikian juga, kinerja baik dapat mencerminkan adanya potensi yang belum digunakan dan harus dikembangkan.
6. Perencanaan dan pengembangan karier. Umpan balik dalam penilaian kinerja dapat digunakan sebagai panduan dalam perencanaan dan pengembangan karier.
7. Evaluasi proses *staffing*. Prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* departemen SDM.

8. Defisiensi proses penempatan karyawan. Kinerja karyawan mengisyaratkan kekuatan atau kelemahan dalam prosedur penempatan karyawan di departemen SDM.

6. Tujuan Penilaian Kinerja

Ada beberapa tujuan dilakukannya penilaian kinerja menurut Nawawi (2005:250) yaitu:

a) Tujuan Umum Penilaian Kinerja

- 1) Penilaian kinerja bertujuan untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan atau para pekerja. Hal ini dilakukan dengan cara memberikan bantuan agar setiap karyawan mewujudkan dan mempergunakan potensi yang dimilikinya secara maksimal dalam melaksanakan misi organisasi/perusahaan melalui pekerjaan masing-masing, sehingga karyawan mampu bekerja secara maksimal dengan menggunakan potensi dan kemampuan yang dimilikinya.

- 2) Penilaian kinerja bertujuan untuk menghimpun dan mempersiapkan informasi bagi pekerja dan para manajer dalam membuat keputusan yang dapat dilaksanakan, sesuai dengan bisnis organisasi/perusahaan di tempatnya bekerja. Penilaian kinerja akan menghasilkan informasi tentang kinerja baik kinerja perusahaan secara keseluruhan maupun kinerja karyawan secara individual, yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan manajemen dalam mengambil dan menentukan kebijakan.

- 3) Penilaian kinerja secara umum bertujuan untuk menyusun inventarisasi SDM di lingkungan organisasi/perusahaan, yang dapat digunakan dalam mendesain hubungan antara atasan dan bawahan. Hal ini berguna untuk mewujudkan saling pengertian dan penghargaan dalam rangka mengembangkan keseimbangan antara keinginan pekerja secara individual dengan sasaran organisasi / perusahaan.
- 4) Penilaian kinerja bertujuan untuk meningkatkan motivasi kerja, yang berpengaruh pada prestasi para pekerja dalam melaksanakan tugas – tugasnya. Penilaian kinerja akan menyajikan informasi tentang karyawan yang memiliki kemampuan yang baik dan berprestasi. Selanjutnya, dapat digunakan sebagai pedoman dalam menentukan kompensasi yang akan diberikan kepada karyawan tersebut.
- b) Tujuan Khusus

Penilaian kinerja merupakan kegiatan yang hasilnya dapat dijadikan dasar dalam melakukan promosi, menghentikan pelaksanaan pekerjaan yang keliru, menegakkan disiplin sebagai kepentingan bersama, menetapkan pemberian penghargaan/balas jasa, dan merupakan ukuran dalam

2.2.5. Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Robbins (2003:30) menjelaskan kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang

diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, termasuk: gaji, tunjangan, prestasi, otonomi, pengakuan, komunikasi, kondisi kerja, pekerjaan penting, rekan kerja, tingkat profesionalisme, iklim organisasi, hubungan interpersonal, bekerja untuk sebuah lembaga terkemuka, dukungan pengawasan, efektifitas positif, keamanan kerja, fleksibilitas kerja, bekerja dalam lingkungan tim dan faktor genetik.

Menurut Luthans (2006:243), kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting.

Menurut Nelson & Quick (2006), kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi karakteristik pekerjaan. Kepuasan kerja adalah pernyataan emosional yang positif yang dihasilkan dari pengakuan seseorang terhadap pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang.

2. Teori Kepuasan Kerja

Teori-teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap suatu pekerjaan daripada beberapa lainnya. Menurut Rivai (2009:856) ada tiga teori tentang kepuasan kerja, antara lain:

1. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy theory*)

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Sehingga apabila kepuasannya diperoleh melabihi dari

yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat *discrepancy*, tetapi merupakan *discrepancy* yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

2. Teori Keadilan (*Equity theory*)

Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan (*equity*) dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil keadilan dan ketidakadilan. Setiap karyawan akan membandingkan rasio input hasil dirinya dengan rasio input hasil orang lain. bila perbandingan itu dianggap cukup adil, maka karyawan akan merasa puas. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan bisa menimbulkan kepuasan, tetapi bisa pula tidak. Tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang akan timbul ketidakpuasan.

3. Teori Dua Faktor (*Two factor theory*)

Menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfiers* atau motivator dan *dissatisfiers*. *Satisfiers* ialah faktor yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi dan ada kesempatan mendapat promosi. Terpenuhinya faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor tersebut, tidak selalu

menimbulkan ketidakpuasan. *Dissatisfiers* adalah faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan yang terdiri dari gaji/upah, hubungan antar personal, pengawasan kondisi kerja dan status. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan. Jika tidak terpenuhi faktor ini, karyawan tidak akan puas. Namun, jika besarnya faktor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, karyawan tidak akan kecewa meskipun belum puas.

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Burt (As'ad, 2008) berpendapat bahwa faktor-faktor yang dapat menyebabkan kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

1. Hubungan antara faktor karyawan, antara lain hubungan antara manajer dan karyawan, faktor fasilitas dan kondisi kerja, hubungan sosial antara karyawan, saran dari rekan kerja, emosi dan situasi kerja.
2. Faktor individu, yang berkaitan dengan sikap terhadap pekerjaan, umur orang di tempat kerja, gender, tingkat kepuasan dan ketidakpuasan kerja akan lebih berarti bila ditempatkan dalam konteks kecenderungan khas individu (disposisi individu) untuk menjadi puas secara umum.
3. Faktor eksternal yang terkait dengan situasi keluarga, rekreasi, pendidikan seperti misalnya pelatihan, penataran, dll.

Sedangkan menurut Robbins (2005) faktor-faktor kepuasan kerja antara lain:

1. Pekerjaan yang secara mental menantang. Pada umumnya individu lebih menyukai pekerjaan yang memberi peluang untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan serta memberi beragam tugas, kebebasan

dan *feedback* tentang seberapa baik pekerjaannya. Hal ini akan membuat pekerjaan lebih menantang secara mental. Pekerjaan yang kurang menantang akan menciptakan kebosanan, akan tetapi yang terlalu menantang juga dapat menciptakan frustrasi dan perasaan gagal.

2. Gaji atau upah yang pantas. Karyawan menginginkan sistem bayaran yang adil, tidak ambigu, dan selaras dengan harapan karyawan. Saat bayaran dianggap adil, dalam arti sesuai dengan tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individual, dan standar bayaran masyarakat, kemungkinan akan tercipta kepuasan.
3. Kondisi kerja yang mendukung. Karyawan berhubungan dengan lingkungan kerjanya untuk kenyamanan pribadi dan kemudahan melakukan pekerjaan yang baik. Yang termasuk didalamnya seperti tata ruang, kebersihan ruang kerja, fasilitas dan alat bantu, temperatur, dan tingkat kebisingan.
4. Rekan sekerja yang mendukung. Individu mendapatkan sesuatu yang lebih daripada uang atau prestasi yang nyata dari pekerjaan tetapi karyawan juga memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Perilaku atasan juga merupakan faktor penentu kepuasan yang utama. Oleh karena itu, perlu diterapkan rasa saling menghargai, loyal dan toleran antara satu dengan yang lain, sikap terbuka, dan keakraban antar karyawan.
5. Kesesuaian kepribadian dengan pekerja. Pada dasarnya orang yang memiliki tipe kepribadiannya sama dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka. Dengan demikian akan lebih

besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan tersebut, dan lebih memungkinkan untuk mencapai kepuasan yang tinggi dari pekerjaan mereka.

4. Dimensi Kepuasan Kerja Karyawan

Menurut Smith, Kendall & Hulin (Luthans, 2006:243) ada beberapa dimensi kepuasan kerja yang dapat digunakan untuk mengungkapkan karakteristik penting mengenai pekerjaan, dimana orang dapat meresponnya. Dimensi itu adalah:

1. Pekerjaan itu sendiri (*Work It self*), Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.
2. Atasan (*Supervision*), atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, atasan bisa dianggap sebagai figur ayah/ibu/teman dan sekaligus atasannya.
3. Teman sekerja (*Workers*), Merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.
4. Promosi (*Promotion*), Merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja.
5. Gaji/Upah (*Pay*), Merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

2.2.6. Budaya organisasi

1. Pengertian Budaya

Budaya dapat didefinisikan sebagai kombinasi dari nilai-nilai, set, kepercayaan, komunikasi dan penyederhanaan perilaku yang memberikan arahan kepada masyarakat. Ide dasar dari budaya tiba melalui berbagai proses pembelajaran yang didasarkan pada alokasi sumber daya yang tepat.

Menurut Schein (1990) kebudayaan adalah kumpulan dari berbagai nilai-nilai dan perilaku yang dapat dianggap sebagai panduan untuk sukses. Sedangkan menurut Kotter dan Heskett (1992), budaya adalah kumpulan keyakinan, perilaku dan nilai-nilai yang mengandung masyarakat normal.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa budaya diperoleh pengetahuan, penjelasan, nilai-nilai, keyakinan, komunikasi dan perilaku dari sekelompok besar orang, pada saat yang sama dan tempat yang sama.

2. Pengertian Budaya Organisasi

Jacques (Nimran, 2004:134) menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah cara berpikir dan melakukan sesuatu yang mentradisi, yang dianut bersama oleh semua anggota organisasi, dan para anggota baru harus mempelajari atau paling sedikit menerimanya sebagian agar mereka diterima sebagai bagian dari organisasi tersebut.

Pengertian Budaya organisasi mempunyai makna yang luas. Luthans (1995:497) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan norma–norma dan nilai–nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota organisasi akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya.

Robbins (2002:247) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan sebuah sistem pemaknaan bersama dibentuk oleh para warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lainnya Untuk dapat memahami lebih lanjut mengenai sistem makna budaya organisasi, maka dilakukan beberapa penelitian yang telah mendeskripsikan karakteristik – karakteristik yang dapat mencerminkan budaya organisasi di dalam sebuah perusahaan.

3. Karakteristik Budaya Organisasi

Robbins dan Judge (2008:256) ada tujuh karakteristik primer yang secara bersama-sama menangkap hakikat budaya organisasi. Tujuh poin tersebut adalah:

1. Inovasi dan Pengambilan Resiko

Sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu bagaimana perusahaan menghargai tindakan pengambilan risiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan.

2. Perhatian ke Hal yang Rinci

Sejauh mana para karyawan diharapkan mau memperlihatkan kecermatan, analisis, dan perhatian kepada rincian.

3. Orientasi Hasil

Sejauh mana manajemen fokus terhadap hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil itu seperti menganalisa dan mengevaluasi pelaksanaan tugas.

4. Orientasi Orang

Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu seperti mendorong karyawan yang menjalankan ide-ide mereka, memberikan penghargaan kepada karyawan yang berhasil menjalankan ide-ide.

5. Orientasi Tim

Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan dalam tim-tim kerja, bukannya individu seperti dukungan manajemen pada karyawan untuk bekerja sama dalam satu tim, dukungan manajemen untuk menjaga hubungan dengan rekan kerja di anggota tim lain.

6. Keagresifan

Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif, bukan bersantai seperti persaingan yang sehat antar karyawan dalam bekerja, karyawan didorong untuk mencapai produktivitas optimal.

7. Kemantapan

Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status sebagai lawan dari pertumbuhan atau inovasi.

4. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2008:262) Budaya memiliki sejumlah fungsi dalam organisasi yaitu:

1. Budaya menciptakan pembedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.

3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri individual seseorang.
4. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberi standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
5. Budaya sebagai mekanisme pembuatan makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

5. Indikator Budaya Organisasi

Luthans (2002: 123) juga menyatakan beberapa indikator budaya organisasi, yaitu:

1. Observed behavioral regularities (regularitas perilaku yang diamati).
Keberaturan cara bertindak dari para anggota yang tampak teramati.
Ketika anggota organisasi berinteraksi dengan anggota organisasi lainnya, mereka mungkin menggunakan bahasa umum, istilah, atau ritual tertentu.
2. Norma-norma. Standar perilaku, termasuk pedoman tentang jumlah pekerjaan yang harus dilaksanakan dan kerjasama antara manajemen dan pegawai.
3. Nilai-nilai dominan. Nilai-nilai utama yang didukung dan diharapkan oleh organisasi yang dimiliki bersama oleh anggota, seperti kualitas produk dan jasa yang tinggi, tingkat absensi yang rendah, dan tingkat efisiensi yang tinggi.

4. **Filosofi.** Mencakup berbagai kebijakan yang menyatakan keyakinan organisasi tentang bagaimana pegawai dan/atau pelanggan diperlakukan.
5. **Aturan-aturan.**

Mencakup pedoman yang ketat tentang bagaimana berperilaku secara bersama-sama dalam organisasi. Pedoman tersebut mendikte perilaku yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh pegawai; menyangkut hal-hal seperti produktivitas, hubungan pelanggan dan kerjasama antar kelompok. Pendaftar baru harus mempelajari aturan tersebut agar diterima sebagai “anggota penuh”.

6. **Iklim organisasi.**

Merupakan “perasaan” keseluruhan yang disampaikan melalui tatanan fisik, cara anggota berinteraksi, dan cara anggota organisasi berperilaku terhadap pelanggan dan orang luar lainnya.

Sedangkan menurut Hofstede (1980) indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. *Power Distance*

Hal ini didefinisikan sebagai tingkat karyawan dan manajemen perilaku yang telah didasarkan pada hubungan yang sempurna antara tindakan perencanaan formal dan informal

2. *Individualism*

Dalam perbedaan dimensi antara kepuasan organisasi dan kepentingan diri sendiri telah diimbangi dengan sempurna.

3. *Uncertainty avoidance*

Ketidakpastian dan ambiguitas berdasarkan toleransi membantu dalam mengurangi keinginan orang.

4. *Maskulinitas*

Muncul dalam menghindari peduli dan promosi daripada tingkat keberhasilan berdasarkan tantangan, penghinaan dan ambisi.

Menurut Denison (Achmad Sobirin: 2007: 194) dimensi budaya organisasi sebagai berikut:

1. *Involvement*

Adalah dimensi budaya organisasi yang menunjukkan tingkat partisipasi karyawan (anggota organisasi) dalam proses pengambilan keputusan.

2. *Consistency*

Menunjukkan tingkat kesepakatan anggota organisasi terhadap asumsi dasar dan nilai-nilai organisasi

3. *Adaptability*

Adalah kemampuan organisasi dalam merespon perubahan-perubahan lingkungan eksternal dengan melakukan perubahan internal organisasi.

4. *Mission Dimension*

Adalah dimensi budaya yang menunjukkan tujuan inti organisasi yang menjadikan anggota organisasi teguh dan fokus terhadap apa yang dianggap penting oleh organisasi.

6. Manfaat Budaya Organisasi

Menurut Robbins (Sutrisno, 2011:27-28) manfaat budaya organisasi sebagai berikut:

1. Membatasi peran yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lain. Setiap organisasi mempunyai peran yang berbeda sehingga perlu memiliki akar budaya yang kuat dalam sistem dan kegiatan yang ada dalam organisasi.
2. Menimbulkan rasa memiliki identitas bagi para anggota organisasi. Dengan budaya organisasi yang kuat, anggota organisasi akan merasa memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasi.
3. Mementingkan tujuan bersama daripada mengutamakan kepentingan individu.
4. Menjaga stabilitas organisasi. Kesatuan komponen-komponen organisasi yang direkatkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi organisasi relatif stabil.

2.2.7. Kompensasi

1. Pengertian Kompensasi

Kompensasi diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai sebuah bentuk penghargaan atau rasa terima kasih dan balas jasa. Pemberian kompensasi dapat memberikan pengaruh yang positif kepada karyawan, memunculkan motivasi kerja, semangat kerja dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri. Peningkatan kinerja karyawan akan memberikan dampak yang positif terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Kompensasi menurut Ivancevich (Kadarisman, 2012:6) adalah

fungsi *Human Resource Management* yang berhubungan dengan setiap jenis reward yang diterima individu sebagai balasan atas pelaksanaan tugas - tugas organisasi.

Menurut Mondy (2008: 4) kompensasi adalah total seluruh imbalan yang di terima para karyawan sebagai pengganti jasa yang telah mereka berikan.

Menurut Dessler (2007: 46), kompensasi karyawan adalah semua bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan dan muncul dari pekerjaan mereka.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi adalah produktivitas, kemampuan untuk membayar, kesediaan untuk membayar, suplai dan permintaan tenaga kerja, organisasi karyawan dan peraturan dan perundang-undangan. Berdasarkan uraian dan penjelasan tentang kompensasi dari para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung baik berupa pendapatan secara materi atau non materi sebagai imbal jasa atas kontribusi, kerja, pengabdian terhadap perusahaan atau organisasi.

2. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Menurut Hasibuan (2009:128), faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi antara lain sebagai berikut:

1. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif semakin besar.

2. Kemampuan dan Kesediaan Perusahaan

Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.

3. Serikat Buruh/Organisasi Karyawan

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

4. Produktivitas Kerja Karyawan

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.

5. Pemerintah dengan Undang-Undang dan Keppres

Pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting upaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

6. Biaya Hidup atau *Cost of Living*

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah, maka tingkat kompensasi/upah relatif kecil.

7. Posisi Jabatan Karyawan

Karyawan yang menduduki jabatan tinggi akan menerima gaji/kompensasi lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji/kompensasi yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan gaji/kompensasi yang lebih besar pula.

8. Pendidikan dan Pengalaman Kerja

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama gaji/balasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji/kompensasinya kecil.

9. Kondisi Perekonomian Nasional

Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju maka tingkat upah/kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi *full employment*. Sebaliknya, jika kondisi perekonomian kurang maju maka tingkat upah rendah, karena terdapat banyak penganggur atau *disqueshed unemployment*.

10. Jenis dan Sifat Pekerjaan

Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai resiko (finansial, keselamatan) yang besar maka tingkat upah/balasanya semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan resiko (finansial, kecelakannya) kecil, tingkat upah/balasanya relative rendah.

3. Komponen - Komponen Kompensasi

Menurut Mangkunegara (2011: 85-86) kompensasi pada umumnya dapat dibedakan menjadi dua bentuk, yaitu :

1. Kompensasi langsung, merupakan kompensasi yang langsung dirasakan oleh penerimanya, yakni berupa gaji, tunjangan, dan insentif merupakan hak karyawan dan kewajiban perusahaan untuk membayarnya.
 - a) Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti.
 - b) Tunjangan adalah kompensasi yang diberikan perusahaan kepada para karyawannya, karena karyawannya tersebut dianggap telah ikut berpartisipasi dengan baik dalam mencapai tujuan perusahaan.
 - c) Insentif adalah kompensasi yang diberikan kepada karyawan tertentu, karena keberhasilan prestasinya di atas standar atau mencapai target.
2. Kompensasi tidak langsung adalah kompensasi yang tidak dapat dirasakan secara langsung oleh karyawan, yakni benefit dan services (tunjangan pelayanan). Benefit dan services adalah kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha meningkatkan kesejahteraan mereka. Seperti uang pension, olah raga dan wisata (family gathering).

Menurut Mondy (2008:30) komponen kompensasi tersebut dibagi menjadi dua macam yaitu:

1. Kompensasi Finansial

a. Komponen Finansial Langsung (*Direct Financial Compensation*).

1) Upah/Gaji

Upah (wages) biasanya berhubungan dengan tarif gaji per jam. Upah merupakan basis bayaran yang kerap digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Sedangkan gaji (salary) umumnya berlaku untuk tarif mingguan, bulanan, atau tahunan

2) Insentif (*incentive*)

Merupakan tambahan-tambahan gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi.

b. Komponen Finansial tidak Langsung (*Indirect Financial Compensation*)

1) Tunjangan (*Benefit*)

Tunjangan biasanya berwujud jaminan sosial, kompensasi bagi karyawan, cuti keluarga dan pengobatan, bayaran saat tidak bekerja, asuransi jiwa, asuransi jiwa, program pensiun dan tunjangan-tunjangan lainnya yang berhubungan dengan kepegawaian

2. Kompensasi Non Finansial

Kompensasi jenis ini dibedakan menjadi 2, yaitu:

a. Kompensasi berkaitan dengan pekerjaan (*Non Financial The Job*)

Kompensasi non finansial pekerjaan dapat berupa pekerjaan yang menarik, kesempatan untuk berkembang, pelatihan, wewenang dan tanggung jawab, penghargaan atas kinerja.

Kompensasi ini merupakan perwujudan dari pemenuhan kebutuhan harga diri (*esteem*) dan aktualisasi (*self actualization*).

b. Kompensasi berkaitan dengan lingkungan pekerjaan (*Non Financial The Job Environment*)

Kompensasi ini berupa:

1) Supervisi Kompetensi (*Competent Supervision*)

Proses pembimbingan yang dilakukan oleh atasan terhadap karyawannya agar karyawan tersebut mampu berkompeten dalam meningkatkan kinerjanya.

2) Kondisi Kerja yang Mendukung (*Comfortable Working Condition*)

Kondisi dimana karyawan peduliakan lingkungan kerja yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan dalam mengerjakan tugas.

3) Simbol Status yang Pantas

Simbol status merupakan imbalan organisasi yang mengambil banyak bentuk seperti misalnya ukuran dan lokasi kantor, ukuran dan kualitas meja kerja, kedekatan tempat parkir dengan kantor.

Menurut Simamora (2004: 445) indikator-indikator tersebut diantaranya adalah :

1. Upah dan Gaji

Upah dan gaji merupakan hal yang berbeda. Upah merupakan basis bayaran yang kerap kali digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan atau untuk pekerja harian yang bukan pegawai atau karyawan tetap. Pemberian upah biasanya bersifat harian, mingguan atau bulanan sesuai dengan kesepakatan antara pekerja dengan pemberi kerja. Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan yang diberikan secara tetap.

2. Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi. Insentif biasanya diberikan oleh perusahaan atas dasar prestasi kerja karyawan atau produktivitas karyawan. Karyawan dengan prestasi atau produktivitas kerja yang baik maka akan mendapat insentif dari perusahaan.

3. Tunjangan

Tunjangan merupakan pembayaran atau jasa yang diberikan oleh perusahaan sebagai pelindung atau pelengkap gaji pokok. Contoh-contoh tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiun, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

4. Fasilitas

Kompensasi yang berbentuk fasilitas diberikan oleh perusahaan untuk memperlancar dan mempermudah serta memotivasi karyawan atau pegawai dalam bekerja. Contoh – contoh fasilitas adalah kenikmatan/fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus, atau akses internet, seragam kerja, dan sebagainya.

4. Asas Kompensasi

Program kompensasi dari perusahaan dilaksanakan sesuai dengan ketentuan dan peraturan yang berlaku. Terdapat beberapa aturan perundang - undangan yang mengatur pemberian kompensasi terhadap karyawan atau pekerja yang harus dipatuhi oleh perusahaan. Apabila perusahaan tidak patuh terhadap hukum atau peraturan yang berlaku tersebut akan dikenakan sanksi oleh pihak yang berwenang. Selain itu, juga akan ada perlawanan dari karyawan atau buruh yang menuntut program kompensasi yang adil dan layak serta wajar sesuai dengan perundangan. Menurut Hasibuan (2009: 122) ada beberapa asas yang mendasari program kompensasi perusahaan, yaitu:

1) Asas Adil

Besarnya kompensasi yang dibayar kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, risiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerjaan, dan memenuhi persyaratan internal konsistensi. Jadi adil bukan berarti setiap karyawan menerima kompensasi yang sama besarnya. Asas adil harus menjadi dasar penilaian, perlakuan, dan pemberian hadiah atau hukuman bagi setiap karyawan. Dengan asas adil

akan tercipta suasana kerja sama yang baik, semangat kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilitas karyawan akan lebih baik.

2) Asas Layak dan Wajar

Kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Tolok ukur layak adalah relatif, penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku.

Manajer personalia diharuskan selalu memantau dan menyesuaikan kompensasi dengan eksternal kompensasi yang sedang berlaku. Hal ini penting supaya semangat kerja dan karyawan yang berkualitas tidak berhenti, tuntutan serikat buruh dikurangi, dan lain - lain.

5. Metode Kompensasi

Menurut Hasibuan (2009: 123) dalam pemberian kompensasi dikenal ada dua metode yang dapat digunakan, yaitu :

1) Metode Tunggal

Metode tunggal yaitu suatu metode yang dalam penetapan gaji pokok hanya didasarkan atas ijazah terakhir dari pendidikan formal yang dimiliki karyawan. Jadi, tingkat golongan dan gaji pokok seseorang hanya ditetapkan atas ijazah terakhir yang dijadikan standarnya.

2) Metode Jamak

Metode jamak yaitu suatu metode yang dalam gaji pokok didasarkan atas beberapa pertimbangan seperti ijazah, sifat pekerjaan, pendidikan informal, bahkan hubungan keluarga ikut menentukan besarnya gaji pokok seseorang. Jadi standar gaji pokok yang pasti tidak ada. Ini terdapat pada

perusahaan-perusahaan swastayang di dalamnya masih sering terdapat diskriminasi.

6. Tujuan Kompensasi

Menurut Hasibuan (2009: 121), tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah:

1) Ikatan Kerja Sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas - tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha /majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

2) Kepuasan Kerja

Perusahaan memberikan balas jasa sesuai dengan beban kerja yang dikerjakan oleh karyawan serta memberikan bonus, hadiah dan penghargaan sesuai dengan kinerja dan prestasi karyawan. Kepuasan kerja muncul karena adanya rasa dihargai oleh perusahaan, kesesuaian atau keadilan kompensasi atas pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut.

3) Pengadaan Efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan akan lebih mudah. Perusahaan akan dengan mudah merekrut atau memperoleh karyawan yang berkualitas.

2.2.9 Hubungan Antar Variabel

1. Hubungan Antara Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Miharty (2013) menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja

yang artinya jika tingkat budaya organisasi tinggi maka kepuasan kerja juga tinggi.

Hasil penelitian yang dilakukan Pamungkas (2013) menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Apabila setiap anggota organisasi berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku maka akan diterima oleh lingkungannya sehingga akan menimbulkan kepuasan untuk bekerja secara optimal.

Emmons (1996) dalam penelitian Sugiyarti (2012:79) mengungkapkan bahwa individu merasa tidak nyaman dalam kondisi ketidakberdayaan, kekhawatiran. Sebaliknya kalau ia merasa nyaman maka ia akan memperlihatkan sifat positif dan memilih tinggal lebih lama dalam kondisi tersebut. Lebih lanjut, kesesuaian antara individu dengan budaya organisasi dimana ia bekerja, akan menimbulkan kepuasan kerja, komitmen kerja dan akan mendorong individu untuk bertahan pada suatu tempat dan karier dalam jangka panjang. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

2. Hubungan Antara Kompensasi dengan Kepuasan Kerja

Penelitian yang dilakukan Pamungkas (2013) menjelaskan bahwa kompensasi secara adil dan transparan akan cenderung menimbulkan suasana yang kondusif dan menciptakan rasa puas dalam bekerja. Hersberg dalam Cahayani (2005:77) menyatakan bahwa kompensasi sebagai faktor hygiene dan bukan motivator, karena hal itu dapat menyebabkan kepuasan apabila jumlah uang yang diberikan sesuai dan ketidakpuasan kerja apabila jumlah uang yang diberikan tidak sesuai. Hasil dari penelitian ini juga menjelaskan

bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan Sugiyarti (2012) menjelaskan Pada dasarnya setiap pegawai menginginkan kesesuaian antara tingkat kompensasi yang diperoleh dengan tingkat pengorbanan yang diberikan kepada lembaga. Jika setiap lembaga mampu memberikan imbalan yang setimpal dan layak yaitu pemberian kompensasi langsung dan tidak langsung. Maka setiap karyawan akan merasa mendapatkan kepuasan yang setimpal atas apa yang telah mereka korbankan pada akhirnya akan meningkatkan produktifitas kerja serta tercapainya tujuan dari lembaga itu sendiri.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja artinya apabila terjadi peningkatan kompensasi maka akan terjadi peningkatan kepuasan kerja.

3. Hubungan Antara Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan

. Reichers dan Schneider (1990) dalam penelitian Awadh dan Alyahya (2013:171) menjelaskan bahwa budaya dan kinerja telah saling terkait satu sama lain berdasarkan hubungan yang sempurna antara proses bisnis. Selain itu di dalam penelitian ini disimpulkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan yang artinya jika tingkat budaya organisasi tinggi maka kinerja karyawan juga tinggi.

Menurut Kotter (2012) dalam penelitian Ahmed dan Shafiq (2014:24) menjelaskan bahwa budaya organisasi memiliki kemampuan untuk meningkatkan kepuasan kerja, dan kesadaran tentang pemecahan masalah dan kinerja organisasi.

Robbins dan Judge (2012:256) dalam penelitian Jatiningrum *et al.* (2016:123) menjelaskan bahwa pemahaman mengenai budaya organisasi dan bagaimana budaya tersebut diciptakan, dipertahankan, dan dipelajari akan meningkatkan kemampuan untuk menjelaskan dan memprediksi perilaku organisasi, sehingga mampu membantu manajemen untuk meningkatkan kinerja. Selain itu hasil penelitian ini juga membuktikan jika budaya organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

4. Hubungan Antara Kompensasi dengan Kinerja Karyawan

Simamora (2004) dalam penelitian Sopiah (2013:84) menjelaskan bahwa kompensasi bagi karyawan adalah suatu hal yang penting, karena dengan kompensasi mereka dapat memenuhi kebutuhan mereka secara langsung, terutama kebutuhan fisiologis. Hal ini juga sejalan dengan hasil penelitiannya yang menjelaskan bahwa ada pengaruh positif yang signifikan dari kompensasi terhadap kinerja karyawan.

Desller dalam Samsudin (2005:187) menjelaskan bahwa setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan terkait dengan pekerjaan yang memberikan semangat dalam bekerja akan meningkatkan kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Pamungkas (2013) menjelaskan bahwa kompensasi merupakan bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari pekerjaan karyawan itu. Apabila kompensasi yang diberikan sesuai dan proporsional dengan upaya maka kinerja karyawan akan optimal. Hasil penelitiannya juga menyatakan bahwa

kompensasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

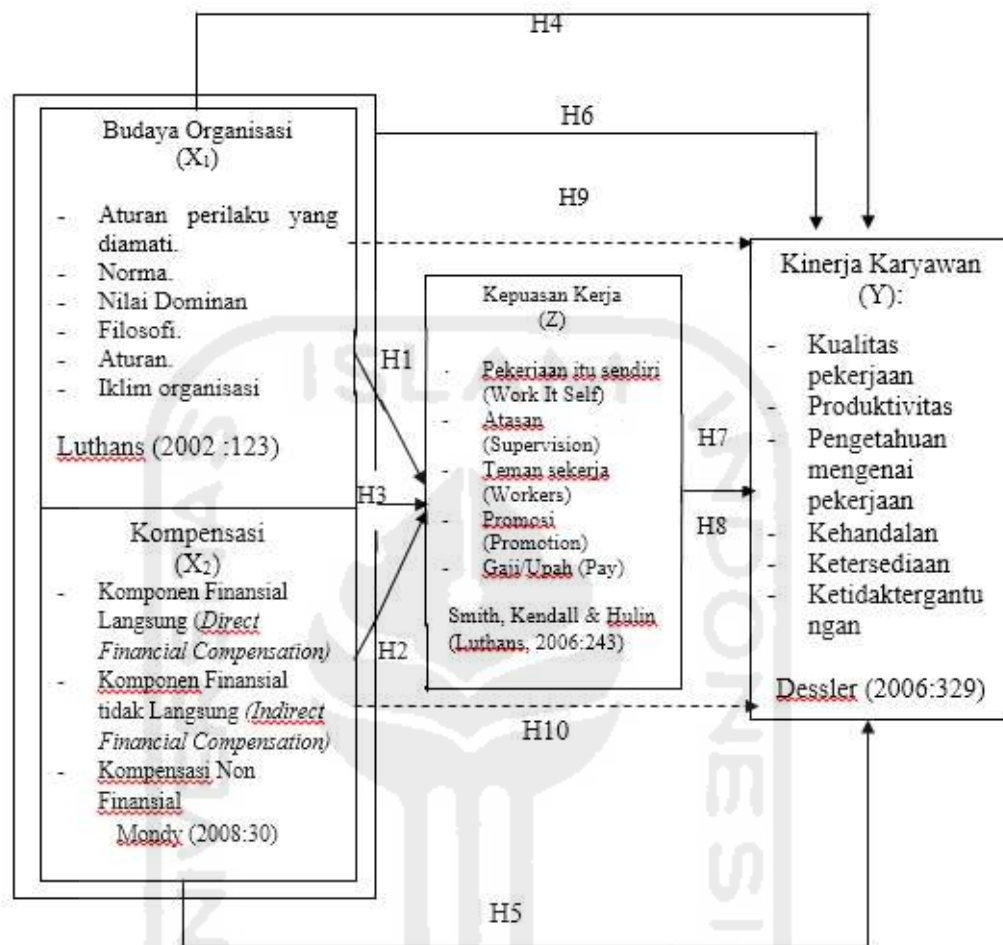
5. Hubungan Antara Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan

Dalam penelitian yang dilakukan Pamungkas (2013) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah sikap yang dimiliki oleh seorang karyawan terkait dengan sebuah pekerjaan. Apabila kepuasan kerja yang dimiliki oleh karyawan tinggi maka kinerja yang dihasilkan oleh karyawan akan tinggi demikian sebaliknya apabila kepuasan kerja yang dimiliki rendah maka kinerjanya pun rendah.

Yulk (1977) yang dikutip Moeljono (2003:65) menyatakan bahwa apabila karyawan merasakan kepuasan maka kinerjanya menjadi lebih baik, sebaliknya apabila tidak puas maka kinerjanya menjadi lebih buruk.

Hasil penelitian yang dilakukan Mardiani dan Dewi (2015) menjelaskan bahwa kepuasan kerja terbukti memberi pengaruh pada kinerja karyawan. Artinya semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, maka akan semakin meningkatkan kinerja yang ditunjukkan karyawan.

2.3. Kerangka Teori



GAMBAR 1. KERANGKA TEORI

2.4. Hipotesis Penelitian

Hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

H1: Diduga ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi terhadap kepuasan secara parsial.

H2: Diduga ada pengaruh signifikan dari kompensasi terhadap kepuasan kerja secara parsial.

- H3: Diduga ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja secara simultan.
- H4: Diduga ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan secara parsial.
- H5: Diduga ada pengaruh signifikan dari kompensasi terhadap kinerja karyawan secara parsial.
- H6: Diduga ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja secara simultan.
- H7: Diduga ada pengaruh signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
- H8: Pengaruh secara langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja lebih besar daripada pengaruh secara tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.
- H9: Pengaruh secara langsung kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja lebih besar daripada pengaruh secara tidak langsung kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu. Teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2012:7)

3.2. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian dilakukan di PT. Armada Finance Magelang. Tepatnya berada di Jl. Jend. Sudirman No. 165 Magelang 56125.

3.2.1 Sejarah

Atas inisiatif Bapak David Herman Jaya untuk menambah unit usahanya di New Armada Group, maka didirikanlah PT Armada Finance berdasarkan Akta Notaris Hendrik Lambertus Van Verhoeven, Sarjana Hukum No. 11 pada tanggal 7 April 1994. Sedangkan ijin usaha PT Armada Finance diperoleh berdasarkan Surat Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 554/KMK.017/1994 tanggal 10 Nopember 1994. Namun demikian, kegiatan operasionalnya baru mulai dijalankan bulan Maret 1995.

Dengan dukungan yang diberikan oleh PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. melalui fasilitas Kredit Modal Kerja berdasarkan Perjanjian Kredit No.27 tgl 15 Juni 1995 yang dibuat dihadapan notaris Hendrik

Lambertus Van Verhoeven akta No. 11, sejak 23 Juni 1995 PT Armada Finance mulai beroperasi sepenuhnya dan mengembangkan sayap usahanya dengan lokasi kantor pusat di Jakarta. Namun dengan dilandasi suatu obsesi untuk menguasai dan menjadi pemain dominan di wilayah Jawa Tengah, maka berdasarkan Berita Acara Rapat Nomor 81 tanggal 30 Agustus 1996 kantor pusat PT Armada Finance dipindahkan dari Jakarta ke Magelang.

Salah satu usaha yang dilakukan oleh PT Armada Finance dalam melakukan pengembangan usaha adalah dengan tidak membatasi layanan hanya kepada para calon Debitur yang membeli mobil baru dari dealer-dealer yang dimiliki oleh New Armada Group saja. Oleh karena itu sejak dari awal dan sampai saat ini sebagian besar Debitur yang dilayani oleh PT Armada Finance justru mereka yang membeli mobil dari dealer-dealer yang bukan berasal dari dealer-dealer yang dimiliki oleh New Armada Group. PT Armada Finance juga memberikan pelayanan pembiayaan kepada pembeli mobil bekas, baik yang dibeli dari penjual yang berbadan usaha maupun penjual perorangan.

Sampai dengan saat ini PT Armada Finance masih berkonsentrasi hanya menyalurkan pembiayaan Kredit Kendaraan Bermotor, dimana sebagian besar adalah untuk pembiayaan mobil niaga dan mobil penumpang *non* sedan. Didalam pemasaran untuk pembiayaan mobil baru maupun bekas tersebut, PT Armada Finance bekerjasama dengan *dealer*, *showroom* maupun pedagang perorangan.

1. Visi

Menjadi salah satu perusahaan yang paling menguntungkan dalam industri pembiayaan dan mitra yang setia terhadap nasabah.

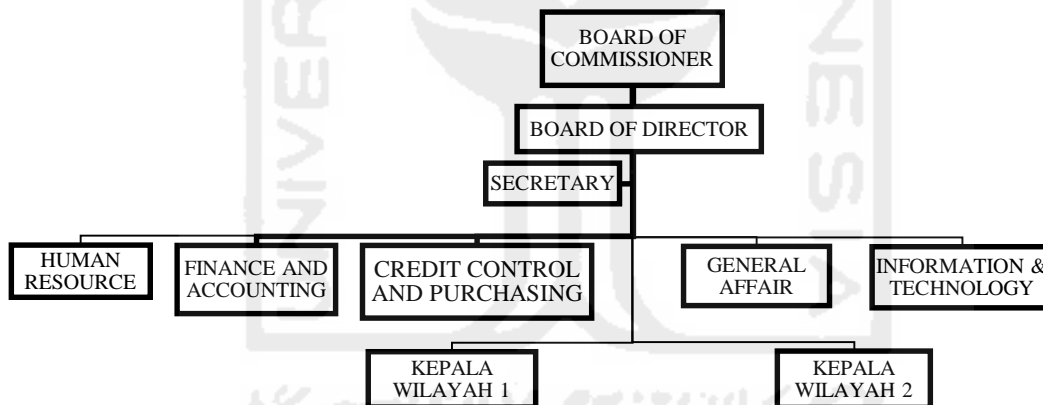
2. Misi

Selalu ada untuk menyediakan jasa-jasa finansial bagi nasabah untuk mendukung mereka mengembangkan bisnis dan menumbuhkan kehidupan berkeluarga yang bahagia, berguna dan berarti.

3. Slogan Perusahaan

Mitra Usaha, Sahabat Keluarga

4. Struktur Organisasi PT. Armada Finance Magelang



Gambar 2: Bagan Struktur Organisasi PT. Armada Finance Magelang

3.3. Variabel Penelitian

Menurut Sugiyono (2012:59) variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variabel tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya.

Variabel penelitian digunakan untuk memudahkan suatu penelitian berangkat dan bermuara pada suatu tujuan yang jelas. Variabel penelitian ini terdiri dari tiga macam variabel, yaitu:

1. Variabel Independen

Menurut Sugiyono (2012:59) variabel bebas adalah merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependent (terikat). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel independen adalah budaya organisasi (X1) dan kompensasi (X2).

2. Variabel Dependen

Menurut Sugiyono (2012:59) Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel dependen adalah kinerja karyawan (Y).

3. Variabel Intervening

Menurut Tuckman (Sugiyono, 2012:61) variabel intervening adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur. Variabel ini merupakan variabel penyela/antara yang terletak di antara variabel independen dan dependen, sehingga variabel independen tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel intervening adalah kepuasan kerja (Z).

3.3.1 Definisi Operasional Variabel Penelitian

Definisi operasional yang digunakan dalam penelitian digunakan untuk memahami setiap variabel di dalam penelitian ini secara lebih mendalam,

selanjutnya dapat mempermudah dalam pembuatan indikator-indikator sehingga variabel tersebut dapat diukur.

3.3.2 Indikator dan Parameter Variabel

Indikator dan parameter dari masing-masing variabel dalam penelitian ini adalah, sebagai berikut:

1. Budaya Organisasi (X1)

Luthans (1995:497) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota organisasi akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya.

Indikator yang digunakan untuk mengukur penelitian ini merujuk pada Luthans (2002 :123) adalah sebagai berikut:

a. Aturan perilaku yang diamati.

Saat anggota organisasi berinteraksi satu sama lain, mereka menggunakan bahasa, istilah, dan ritual umum yang berkaitan dengan rasa hormat dan cara berperilaku.

1. Adanya rasa senang mengikuti *Briefing* bagi karyawan.
2. Karyawan saling menghargai satu sama lain.
3. Adanya rasa kekeluargaan yang erat antara karyawan.
4. Adanya rasa senasib sepenanggungan antara karyawan.

b. Norma.

Ada standar perilaku, mencakup pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan.

1. Kedisiplinan dalam bekerja.

2. Kejujuran dalam bekerja.
3. Professional dalam bekerja.

c. Nilai Dominan

Organisasi mendukung dan berharap karyawan membagikan nilai-nilai inti yang dianut oleh seluruh anggota organisasi.

1. Mengutamakan kinerja yang baik.
2. Bersinergi dengan atasan untuk mencapai tujuan perusahaan.
3. Bersinergi dengan sesama karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan.
4. Tata kelola perusahaan yang baik.

d. Filosofi.

Adanya kebijakan-kebijakan yang berkenaan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan karyawan.

1. Menciptakan rasa aman bagi karyawan.
2. Bangga menjadi bagian dalam perusahaan.
3. Adanya rasa tenang saat bekerja.

e. Aturan.

Terdapat pedoman ketat berkaitan dengan pencapaian perusahaan. Karyawan baru harus mempelajari teknik dan prosedur yang ada agar diterima sebagai anggota kelompok yang berkembang.

1. Mematuhi peraturan yang telah ditetapkan perusahaan.
2. Selalu berusaha mempelajari teknik dan prosedur pekerjaan
3. Selalu siap memperbaiki setiap kesalahan

f. Iklim organisasi.

Perasaan keseluruhan yang tergambarkan dan disampaikan melalui kondisi tata ruang.

1. Kenyamanan saat berkerja.
2. Adanya sikap saling terbuka dengan sesama karyawan
3. Perasaan saling percaya antara karyawan.

2. Kompensasi (X2)

Menurut Mondy (2008:4) kompensasi adalah total seluruh imbalan yang di terima para karyawan sebagai pengganti jasa yang telah mereka berikan. Kompensasi diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai sebuah bentuk penghargaan atau rasa terima kasih dan balas jasa. Pemberian kompensasi dapat memberikan pengaruh yang positif kepada karyawan, memunculkan motivasi kerja, semangat kerja dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri. Peningkatan kinerja karyawan akan memberikan dampak yang positif terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Dan indikator menurut Mondy (2003:442) adalah sebagai berikut:

1. Kompensasi Finansial Langsung

a. Upah/Gaji

1. Gaji yang diterima sesuai dengan pemenuhan kebutuhan ekonomi karyawan
2. Kelayakan gaji yang diterima

b. Insentif (incentive)

1. Bonus yang diterima sesuai dengan prestasi kerja
2. Manfaat gaji/insentif untuk kehidupan pribadi maupun keluarga

2. Kompensasi Finansial Tidak Langsung

c. Tunjangan (Benefit)

1. Sarana dan prasarana yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan.
2. Perusahaan telah memberikan biaya pengobatan melalui *reimbursement* atau asuransi kesehatan.
3. Badan Penyelenggara Jaminan Sosial yang diikuti oleh perusahaan.
4. Program cuti yang diberikan kepada karyawan.
5. Perusahaan tetap memberikan gaji saat tidak bekerja/cuti.

3. Kompensasi Non Finansial

a. Kompensasi berkaitan dengan pekerjaan (*Non Financial The Job*)

1. Pemberian pekerjaan yang menantang
2. Adanya kesempatan untuk pengembangan karier melalui kerja
3. Adanya pengakuan atas prestasi kerja
4. Penghargaan berupa pujian atas kinerja
5. Wewenang dan tanggung jawab

b. Kompensasi berkaitan dengan lingkungan pekerjaan (*Non Financial The Job Environment*)

1) Supervisi Kompetensi (*Competent Supervision*)

1. Adanya *coaching* atau arahan yang dilakukan atasan dalam memberikan semangat kerja karyawan.

2) Kondisi Kerja yang Mendukung (*Comfortable Working Condition*)

1. Terdapat ruang kerja yang aman dan nyaman.

2. Adanya keseimbangan antara waktu bekerja dan kehidupan pribadi.

3) Simbol Status yang Pantas

Simbol status merupakan imbalan organisasi yang mengambil banyak bentuk seperti misalnya ukuran dan lokasi kantor, ukuran dan kualitas meja kerja, kedekatan tempat parkir dengan kantor.

1. Ukuran kantor yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

2. Lokasi kantor yang strategis.

3. Ukuran serta kualitas meja kerja yang baik dan layak.

4. Lokasi tempat parkir dekat dengan kantor.

3. Kepuasan Kerja (Z)

Menurut Luthans (2006:243), kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting.

Menurut Smith, Kendall & Hulin (Luthans, 2006:243) ada beberapa indikator kepuasan kerja yaitu:

- a. Pekerjaan itu sendiri (*Work It self*), Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.
 1. Adanya tantangan tersendiri saat bekerja.
 2. Adanya kesempatan untuk belajar.
 3. Adanya peluang untuk menerima tanggung jawab.
- b. Atasan (*Supervision*), atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, atasan bisa dianggap sebagai figur ayah/ibu/teman dan sekaligus atasannya.
 1. Pengawasan secara berkelanjutan.
 2. Evaluasi dilakukan secara berkala.
 3. Mendorong semangat kerja karyawan.
 4. Memberikan contoh yang baik terhadap bawahannya.
 5. Menjadikan produktivitas kerja karyawan yang efektif.
- c. Teman sekerja (*Workers*), Merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.
 1. Rekan kerja menjadi partner yang ramah.

2. Kerjasama rekan sekerja saling membantu jika terjadi kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan.
 3. Memberikan dukungan antar karyawan
 4. Memberikan saran antar karyawan.
- d. Promosi (*Promotion*), Merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja.
1. Atasan memberikan promosi jabatan secara obyektif.
 2. Tanggung jawab wewenang lebih besar.
 3. Setiap karyawan memiliki kesempatan untuk dipromosikan
- e. Gaji/Upah (*Pay*), merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.
1. Gaji dibayar tepat waktu.
 2. Gaji sesuai dengan kapasitas kerja.
 3. Gaji yang diberikan secara adil.
 4. Bonus yang diberikan sesuai dengan yang dikerjakan.
 5. Tunjangan diberikan tepat waktu.
4. Kinerja (Y)

Menurut Dessler (2006:87) kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan.

Menurut Dessler (2006) menyatakan beberapa indikator dalam kinerja adalah

a. Kualitas pekerjaan

Kecermatan, ketuntasan, dan dapat diterimanya kerja yang telah dilakukan.

1. Kemampuan memenuhi target yang ditetapkan.
2. Ketelitian dalam bekerja.
3. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai prosedur kerja.
4. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai standar kerja.

b. Produktivitas

Mutu dan efisiensi dari kerja yang dihasilkan dalam periode waktu tertentu.

1. Kesesuaian hasil pekerjaan dengan target yang ditetapkan.
2. Ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan.
3. Kemampuan menyelesaikan kerja lembur.
4. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu yang ditentukan.

c. Pengetahuan mengenai pekerjaan

Keterampilan / keahlian dan informasi praktis, dan teknis yang digunakan pada pekerjaan.

1. Kepemilikan informasi untuk menyelesaikan pekerjaan.
2. Kemampuan memahami tugas yang diberikan.

d. Kehandalan

Sejauh mana seorang pegawai dapat diandalkan menyangkut penyelesaian tugas dan tindak lanjut.

1. Kepercayaan atasan pada karyawan.

2. Tanggung jawab atas pekerjaan yang diselesaikan.

3. Ketepatan dalam bekerja.

e. Ketersediaan

Sejauh mana seorang pegawai tepat pada waktunya, dan catatan kehadiran secara keseluruhan.

1. Ketepatan waktu hadir.

2. Ketepatan waktu pulang.

3. Ketepatan penggunaan waktu istirahat/jam makan.

f. Ketidaktergantungan

Sejauh mana kerja yang dijalankan dengan sedikit atau tanpa supervisi.

1. Kebebasan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.

2. Kebebasan karyawan dalam menyampaikan gagasan.

3.4. Jenis dan Sumber Data

Menurut Umar (2008:47) data primer adalah data yang didapat dari sumber pertama baik dari individu atau perseorangan, seperti hasil wawancara atau suatu pengisian hasil kuesioner.

Menurut Sekaran (2010:37) Data sekunder adalah data yang dikumpulkan melalui sumber seperti informasi rincian latar belakang perusahaan, catatan yang dipublikasi, website perusahaan, arsip dan sumber-sumber lainnya. Informasi tertulis seperti kebijakan perusahaan, prosedur, dan aturan yang dapat diperoleh dari catatan dan dokumen organisasi. Sedangkan data sekunder lainnya berupa hasil statistik, publikasi pemerintah, informasi yang tersedia dari sumber publikaasi atau non

publikasi entah dari dalam atau luar organisasi, data penelitian sebelumnya, studi kasus dan dokumentasi perpustakaan, data online, website organisasi, data umum dari internet.

3.5. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Wawancara

Menurut Sugiyono (2010:193-203) wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data, apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti dan peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dengan jumlah respondenya sedikit atau kecil.

2. Observasi

Menurut Sugiyono (2010:193-203) observasi merupakan teknik memperoleh data dengan cara melakukan pengamatan langsung ke lokasi penelitian. Observasi sebagai teknik pengumpulan data mempunyai ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan teknik lainnya, yaitu wawancara dan kuesioner sedangkan wawancara dan kuesioner selalu berkomunikasi dengan orang lain, maka observasi tidak terbatas pada orang, tetapi juga obyek-obyek lain.

3. Kuesioner

Menurut Sekaran (2010:197) kuesioner adalah seperangkat pertanyaan tertulis yang telah dirumuskan sebelumnya dimana responden mencatat jawaban mereka, jawaban biasanya lebih erat dengan pilihan tertentu.

Untuk keperluan analisis ini, penulis mengumpulkan dan mengolah data yang diperoleh dari kuisisioner dengan cara memberikan bobot penilaian dari setiap pernyataan. Skala 1 memiliki arti sangat tidak setuju, sedangkan skala 5 memiliki arti sangat setuju. Berdasarkan Skala Likert adapun skor jawabannya adalah sebagai berikut :

No	Pernyataan	Skor (skala)
1	Sangat tidak setuju	1
2	Tidak setuju	2
3	Netral	3
4	Setuju	4
5	Sangat setuju	5

Tabel 3.5 Contoh Tabel Kuesioner dan Skala Likert

3.6. Uji Instrumen Penelitian

3.6.1. Uji validitas

Menurut Arikunto (2010:167), validitas adalah keadaan yang menggambarkan tingkat instrumen yang bersangkutan yang mampu mengukur apa yang akan diukur. Dalam hal ini berarti untuk mengukur sejauh mana ketepatan pertanyaan yang digunakan dalam kuisisioner untuk mengukur variabel yang akan diteliti. Adapun rumus untuk mencari nilai korelasi *product moment pearson* sebagai berikut, Azwar (2003:19):

$$r_{xy} = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{n \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

$$r_{xyz} = \frac{n \sum XYZ - (\sum X)(\sum Y)(\sum Z)}{\sqrt{\{n \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2\} \{n \sum Z^2 - (\sum Z)^2\}}}$$

Keterangan:

r_{XYZ} = Koefisien korelasi

X = Skor yang ada dibutir item

Y = Total skor

n = Jumlah subyek

$\sum X$ = Jumlah skor X

$\sum Y$ = Jumlah skor Y

$\sum Z$ = Jumlah skor Z

Suatu instrumen dinyatakan valid jika memiliki koefisien korelasi lebih besar dari r tabel dan sebaliknya item pertanyaan dinyatakan gugur (tidak valid) jika koefisien korelasi kurang dari nilai r tabel.

3.6.2. Uji Realibilitas

Ghozali (2013: 47), suatu kuesioner dapat dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan atau pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Sugiyono (2005: 282), untuk mengetahui suatu alat ukur reliable atau tidak dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan *Alpha Cronbach* dengan rumus sebagai berikut:

$$r_i = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Keterangan:

r_i = *Alfa Cronbach*

$\sum S_i^2$ = mean kuadrat kesalahan

S_e^2 = varians total

k = mean kuadrat antara subyek

Suatu instrumen dapat dikatakan reliabel jika memiliki koefisien keandalan (reliabel) sebesar 0.60 atau lebih.

3.7. Populasi dan Sampel

Menurut Sekaran (2010:263) Populasi adalah keseluruhan, merujuk pada seluruh kelompok yaitu orang, peristiwa, atau hal-hal menarik yang peneliti ingin selidiki atau cari tahu. Dalam penelitian ini populasinya adalah karyawan PT. Armada Finance Magelang sebanyak 60 orang

Menurut Sekaran (2010:263) Sampel adalah subkelompok atau bagian dari populasi sampel terdiri dari beberapa anggota yang dipilih dari populasi yang diteliti. peneliti harus dapat menarik kesimpulan yang digeneralisasikan untuk kepentingan suatu populasi. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan populasi sebagai sampel. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus.

3.8. Metode Analisis Data

Metode analisis data dibedakan menjadi dua, yaitu:

1. Analisis Deskriptif, yaitu analisis yang dipakai untuk mendeskripsikan karakteristik penelitian, responden yang diteliti serta data yang dikumpulkan. Setelah itu dilakukan pembahasan secara deskriptif.
2. Analisis Statistik, yaitu analisis yang dilakukan dengan menggunakan teknik statistik.

Menurut Ghozali (2006:19) statistik deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (*mean*), standar

deviasi, varian, maksimum, minimum, sum, range, kurtosis dan *skewness* (kemencengan distribusi).

3.9. Alat Pengukur Variabel

3.9.1. Analisis Regresi Tahap 1

Analisis ini digunakan untuk mengetahui tentang pengaruh tidak langsung budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional.

1. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional. Bentuk umum persamaannya adalah sebagai berikut (Situmorang, 2010:141):

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

dimana:

Y = Kinerja Karyawan

X₁ = Budaya Organisasi

X₂ = Kompensasi

e = Error

2. Analisis Regresi Sederhana

Analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja. Bentuk umum persamaannya adalah sebagai berikut (Situmorang, 2010:141):

$$Y = a + b_1Z + e$$

dimana:

Y = Kinerja Karyawan

Z = Kepuasan Kerja

e = Error

3.9.2. Analisis Regresi Tahap II

Analisis ini digunakan untuk mengetahui tentang pengaruh langsung budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Bentuk umum persamaannya adalah sebagai berikut (Situmorang, 2010:141):

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

dimana:

Y = Kinerja Karyawan

X1 = Budaya Organisasi

X2 = Kompensasi

e = Error

3.9.3. Uji Determinasi

Ghozali (2005:83) mengemukakan bahwa koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel independen. Dalam penelitian ini menggunakan koefisien determinasi *Adjusted-R²*. Koefisien determinasi *Adjusted-R²* menunjukkan persentase total variasi dari variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model. Nilai R^2 menunjukkan bahwa variasi variabel dependen dapat dijelaskan oleh variasi variabel independen. Sebaliknya jika nilai R^2 mendekati 0, maka variasi dari variabel dependen tidak dapat dijelaskan oleh variabel independen.

3.9.4. Uji F (Serentak)

Nugroho (2005:53) menjelaskan bahwa uji hipotesis (*F*-test) bertujuan untuk mengetahui pengaruh bersama-sama variabel independen terhadap variabel dependen. Uji *F* digunakan untuk membuktikan hipotesis, adapun langkah-langkahnya yaitu:

- a. Merumuskan hipotesis operasional, yaitu H_0 dan H_a
 - H_0 : Ada pengaruh tetapi tidak signifikan dari budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan secara simultan.
 - H_a : Ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan secara simultan.
 - b. Menetapkan taraf signifikansi (α), yaitu $\alpha = 5\%$ atau 0,05
 - c. Membuat kesimpulan:
 - a. Jika $p > \alpha = H_0$ diterima dan H_a ditolak, artinya ada pengaruh tetapi tidak signifikan dari budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan secara simultan.
 - b. Jika $p \leq \alpha = H_0$ ditolak dan H_a diterima, artinya ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan secara simultan.
3. Melakukan perhitungan sesuai dengan pendekatan statistika yang dipergunakan, yaitu dengan menggunakan analysis of variance (ANOVA) pada program SPSS.

3.9.5. Uji *t* (Parsial)

Nugroho (2005:54) menjelaskan bahwa pengujian ini dilakukan untuk mengetahui signifikan pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat

secara parsial. Uji t bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel independen secara individual (parsial) terhadap variabel dependen. Uji t digunakan untuk membuktikan hipotesis, adapun langkah-langkahnya yaitu:

1. Merumuskan hipotesis operasional, yaitu H_0 dan H_a

H_0 : Ada pengaruh tetapi tidak signifikan dari budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan secara parsial.

H_a : Ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan secara parsial.

2. Menetapkan taraf signifikansi (α), yaitu $\alpha=5\%$ atau 0,05

3. Membuat kesimpulan:

- a. Jika $p > \alpha = H_0$ diterima dan H_a ditolak, artinya ada pengaruh tetapi tidak signifikan dari budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan secara parsial.

- b. Jika $p \leq \alpha = H_0$ ditolak dan H_a diterima, artinya ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan secara parsial.

4. Melakukan perhitungan sesuai dengan pendekatan statistika yang dipergunakan, yaitu dengan menggunakan analysis of variance (ANOVA) pada program SPSS.

3.9.6. Uji Asumsi Klasik

3.9.6.1. Uji Multikolinieritas

Menurut Ghazali (2013:105), uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas

(independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adakah variabel independen yang memiliki nilai korelasi antar sesama variabel independen sama dengan nol. Multikolinieritas dapat juga dilihat dari (1) nilai *tolerance* dan lawannya (2) *variance inflation factor* (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel independen manakah yang dijelaskan oleh variabel lainnya. Dalam pengertian sederhana setiap variabel independen menjadi variabel dependen (terikat) dan *diregres* terhadap variabel independen lainnya. *Tolerance* mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Jika nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena $VIF = 1/Tolerance$). Nilai *cut off* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinieritas adalah Nilai $Tolerance \leq 0,10$ atau sama dengan nilai $VIF \geq 10$. Setiap peneliti harus menentukan tingkat kolineritas yang masih dapat ditolerir. Sebagai misal nilai $Tolerance = 0,10$ sama dengan tingkat kolineritas 0,95. Walaupun multikolinieritas dapat dideteksi dengan nilai *Tolerance* dan VIF, tetapi kita masih tetap tidak mengetahui variabel-variabel independen mana sajakah yang saling berkorelasi.

3.9.6.2. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi bertujuan menguji apakah dalam model regresi linier ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu pada periode $t-1$ sebelumnya (Ghozali, 2006:95). Untuk mengetahui ada tidaknya autokorelasi, maka digunakan metode *Durbin Watson*

(DW test). Hasil pengujian dapat dilihat dari nilai koefisien korelasi Uji *Durbin Watson*.

Keterangan :

- a. Jika DW kurang dari 1,10 maka ada autokorelasi.
- b. Jika DW antara 1,10 – 1,54 maka tidak ada kesimpulan.
- c. Jika DW antara 2,47 – 2,90 maka tidak ada kesimpulan.
- d. Jika DW lebih dari 2,91 maka ada autokorelasi.

3.9.6.3. Uji Heteroskedastisitas

Menurut Ghozali (2013:139) uji heteroskedastisitas yaitu untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variansi dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Jika *p value* > 0,05 tidak signifikan berarti tidak terjadi heteroskedastisitas artinya model regresi lolos uji heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Kebanyakan data *crosssection* mengandung situasi heteroskedastisitas karena data ini menghimpun data yang mewakili berbagai ukuran (kecil, sedang dan besar).

3.9.6.4. Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2013:160) mengemukakan bahwa uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas diperlukan karena untuk melakukan pengujian-

pengujian variabel lainnya dengan mengansumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Untuk menguji suatu data berdistribusi normal atau tidak, dapat diketahui dengan menggunakan grafik normal plot. Dengan melihat histogram dari residualnya. Dasar penambil keputusan (Ghozali, 2011:163):

- a. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- b. Jika data menyebar jauh dari diagonal dan tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Uji normalitas dalam penelitian ini menggunakan metode *Kolmogrov-Smirnov* jika hasil angka signifikansi (Sig) lebih kecil dari 0,05 maka data tidak terdistribusi normal.

3.9.7. Analisis Jalur

Menurut Ghozali (2005:160) analisis jalur adalah perluasan dari analisis regresi linier berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (model casual) yang telah ditetapkan sebelumnya.

Yang dapat dilakukan oleh analisis jalur adalah menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kausalitas imajiner. *Level of significancy* dalam analisis ini adalah sebesar 5%, yang dapat diartikan bahwa tingkat kesalahan yang dapat ditolerir adalah sebesar 5%. Alat bantu analisis yang digunakan adalah program Exell dan SPSS.

Variabel penelitian:

X_1 = Budaya Organisasi

X_2 = Kepuasan Kerja

Z = Komitmen Organisasional

Y = Kinerja.

3.9.7.1. Diagram Jalur dan Persamaan Struktural

Langkah pertama analisis jalur ialah menerjemahkan hipotesis penelitian yang bentuknya proporsional ke dalam bentuk diagram yang disebut diagram jalur. Pada saat menggambarkan diagram jalur ada yang perlu diperhatikan:

1. Hubungan antar variabel digambarkan oleh anak panah yang berkepala tunggal atau single headed arrow dan berkepala dua atau double headed arrow.
2. Panah berkepala satu menunjukkan pengaruh dari sebuah variabel eksogen terhadap sebuah variabel endogen. Misalkan:

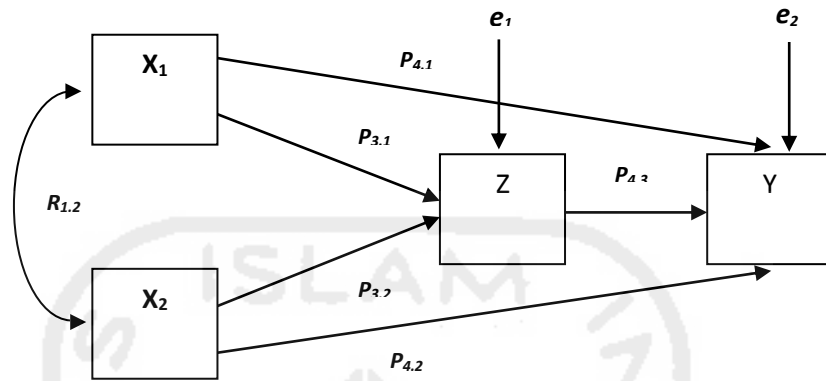
$$X_1 \longrightarrow X_2$$

3. Panah berkepala dua menggambarkan hubungan korelatif antar variabel eksogen. Misalkan:

$$X_1 \longleftrightarrow X_2$$

4. Tidak pernah seseorang bisa mengisolasi hubungan pengaruh secara murni artinya bahwa sesuatu kejadian banyak sekali yang mempengaruhinya, tetapi pada *conceptual framework* hanya dapat digambarkan beberapa pengaruh yang bisa diamati. Variabel lainnya yang tidak bisa digambarkan (tidak bisa diukur) diperlihatkan oleh suatu variabel tertentu yang disebut residu dan diberi simbol dengan e.

Diagram jalur:



Gambar 3: Analisis Jalur

Persamaan Jalur:

1. $Z = P_{3.1}X_1 + P_{3.2}X_2 + \epsilon_1$
2. $Y = P_{4.1}X_1 + P_{4.2}X_2 + P_{4.3}X_3 + \epsilon_2$

BAB IV

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja baik secara langsung dan tidak langsung melalui kepuasan kerja. Metode yang digunakan yaitu analisis regresi dengan sebelumnya dilakukan uji instrumen dan uji asumsi. Pada penelitian ini kuesioner disebarakan kepada 58 karyawan PT. Armada Finance Magelang.

4.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

4.1.1 Hasil Uji Validitas

Uji validitas dalam penelitian ini dihitung setiap item atau variabel dari variabel Budaya organisasi, variabel kompensasi, variabel kepuasan kerja serta variabel kinerja. Data yang diambil dari 58 responden itu selanjutnya diolah dengan menggunakan SPSS 20.0. Distribusi pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1 Distribusi Pernyataan Berdasarkan Variabel

No.	Variabel	Jumlah
1	Budaya Organisasi (X_1)	20
2	Kompensasi (X_2)	21
3	Kepuasan kerja (Z)	20
4	Kinerja (Y)	18
Total Pertanyaan		79

Sumber: Data primer diolah, tahun 2016 (Lampiran 1, hal 199-210)

Perhitungan validitas instrument didasarkan pada perbandingan antara r hitung dan r tabel dengan r tabel sebesar 0,254. Apabila r hitung lebih besar dari r tabel (r hitung $>$ r tabel) maka pertanyaan dianggap valid, begitu juga sebaliknya.

Tabel 4.2 Validitas Pernyataan X₁ (Budaya Organisasi)

No	Pertanyaan	r hitung	r tabel	Keterangan
Aturan Perilaku yang Diamati				
A1	Saya merasa senang mengikuti <i>Briefing</i>	0,530	0,254	Valid
A2	Saya merasa adanya sikap saling menghargai satu sama lain	0,714	0,254	Valid
A3	Saya merasakan hubungan kekeluargaan yang erat di dalam perusahaan	0,730	0,254	Valid
A4	Saya merasakan adanya rasa senasib sepenanggungan dengan sesama karyawan	0,603	0,254	Valid
Norma dalam Perusahaan				
A5	Saya merasakan terciptanya kedisiplinan dalam bekerja	0,740	0,254	Valid
A6	Saya merasakan terciptanya kejujuran dalam bekerja	0,800	0,254	Valid
A7	Saya merasakan terwujudnya profesionalitas dalam bekerja	0,703	0,254	Valid
Nilai-Nilai Dominan yang Dianut Perusahaan				
A8	Saya mengutamakan terwujudnya kinerja yang baik	0,707	0,254	Valid
A9	Saya merasakan sikap yang saling bersinergi dengan atasan demi terwujudnya tujuan perusahaan	0,757	0,254	Valid
A10	Saya merasakan sikap yang saling bersinergi dengan karyawan demi terwujudnya tujuan perusahaan	0,747	0,254	Valid
A11	Saya merasakan perusahaan memiliki tata kelola yang baik	0,700	0,254	Valid
Filosofi Perusahaan				
A12	Saya merasakan perusahaan telah menciptakan rasa aman bagi karyawan	0,666	0,254	Valid
A13	Saya merasa bangga menjadi bagian dalam perusahaan	0,771	0,254	Valid
A14	Saya merasakan adanya rasa tenang saat berkerja	0,636	0,254	Valid
Peraturan Perusahaan				
A15	Saya selalu mematuhi peraturan yang telah ditetapkan perusahaan	0,504	0,254	Valid
A16	Saya selalu berusaha mempelajari	0,480	0,254	Valid

No	Pertanyaan	r hitung	r tabel	Keterangan
	teknik dan prosedur pekerjaan yang dilakukan			
A17	Saya selalu siap memperbaiki setiap kesalahan	0,697	0,254	Valid
Iklim Kerja Perusahaan				
A18	Saya merasakan suasana yang nyaman saat bekerja	0,777	0,254	Valid
A19	Saya merasakan adanya sikap saling terbuka dengan sesama karyawan	0,700	0,254	Valid
A20	Saya merasa percaya dengan sesama karyawan	0,439	0,254	Valid

Sumber: Data primer diolah, tahun 2016 (Lampiran 2, hal 211)

Berdasarkan hasil uji validitas variabel budaya organisasi pada tabel di atas, diketahui bahwa semua pernyataan variabel budaya organisasi (X_1) valid, hal ini terbukti dengan ($r_{hit} > r_{tabel}$). Artinya, seluruh item pada variabel dapat mengukur variabel yang seharusnya diukur.

Tabel 4.3 Validitas Pernyataan X_2 (Kompensasi)

No	Pertanyaan	r hitung	r tabel	Keterangan
Kompensasi Finansial Langsung				
Upah/Gaji Karyawan				
B1	Saya merasakan gaji yang diterima sesuai dengan kebutuhan ekonomi	0,463	0,254	Valid
B2	Saya merasakan gaji yang diterima sudah layak	0,605	0,254	Valid
Insentif yang Diberikan Untuk Karyawan				
B3	Saya merasa bonus yang diterima sesuai dengan prestasi kerja	0,562	0,254	Valid
B4	Saya merasakan insentif yang diberikan bermanfaat untuk kehidupan pribadi maupun keluarga	0,586	0,254	Valid
Kompensasi Finansial Tidak Langsung				
Tunjangan Kepada Karyawan				
B5	Saya telah merasakan sarana dan prasarana yang diberikan oleh perusahaan	0,646	0,254	Valid
B6	Saya merasa perusahaan telah	0,584	0,254	Valid

No	Pertanyaan	r hitung	r tabel	Keterangan
	memberikan biaya pengobatan melalui <i>reimbursement</i> atau asuransi kesehatan			
B7	Perusahaan telah mengikut sertakan saya dalam program Badan Penyelenggara Jaminan Sosial	0,455	0,254	Valid
B8	Saya merasakan program cuti yang diberikan sesuai dengan kebutuhan	0,644	0,254	Valid
B9	Saya tetap menerima gaji ketika sedang tidak bekerja/cuti	0,475	0,254	Valid
Kompensasi Non Finansial				
Kompensasi Berkaitan Dengan Pekerjaan				
B10	Saya merasakan adanya pemberian pekerjaan yang menantang	0,343	0,254	Valid
B11	Saya merasakan adanya kesempatan untuk pengembangan karier melalui kerja	0,595	0,254	Valid
B12	Saya merasakan adanya pengakuan atas prestasi kerja	0,710	0,254	Valid
B13	Saya merasakan adanya pujian atas kinerja yang telah dilakukan	0,585	0,254	Valid
B14	Saya turut diberikan wewenang dan tanggung jawab di dalam perusahaan	0,607	0,254	Valid
Kompensasi Berkaitan Dengan Lingkungan Kerja				
Supervisi Kompetensi				
B15	Saya merasakan adanya <i>coaching</i> atau arahan yang dilakukan atasan dalam memberikan semangat kerja karyawan	0,696	0,254	Valid
Kondisi Kerja yang Mendukung				
B16	Saya merasakan ruang kerja yang aman dan nyaman	0,667	0,254	Valid
B17	Saya merasakan adanya keseimbangan antara waktu bekerja dan kehidupan pribadi.	0,619	0,254	Valid
Simbol Status yang Pantas				
B18	Saya merasakan ukuran kantor telah sesuai dengan kebutuhan perusahaan.	0,457	0,254	Valid
B19	Saya merasakan lokasi kantor yang strategis.	0,452	0,254	Valid
B20	Saya merasakan ukuran serta	0,443	0,254	Valid

No	Pertanyaan	r hitung	r tabel	Keterangan
	kualitas meja untuk bekerja yang baik dan layak			
B21	Saya merasakan lokasi tempat parkir yang berdekatan dengan kantor.	0,418	0,254	Valid

Sumber: Data primer diolah, tahun 2016 (Lampiran 2, hal 212)

Dari data di atas, terdapat 1 sampai 21 pernyataan pada lembar kuisioner. Semua pernyataan variabel Kompensasi (X_2) valid, hal ini terbukti dengan ($r_{hit} > r_{tabel}$). Artinya, seluruh item pada variabel dapat mengukur variabel yang seharusnya diukur.

Tabel 4.4 Validitas Pernyataan Z (Kepuasan kerja)

No	Pertanyaan	r hitung	r tabel	Keterangan
Pekerjaan itu sendiri (<i>Work Itself</i>)				
C1	Saya merasakan adanya tantangan tersendiri saat bekerja	0,631	0,254	Valid
C2	Saya merasakan adanya kesempatan untuk belajar	0,709	0,254	Valid
C3	Saya merasakan adanya peluang untuk menerima tanggung jawab	0,705	0,254	Valid
Atasan (<i>Supervisor</i>)				
C4	Saya merasakan adanya pengawasan secara berkelanjutan dari atasan	0,630	0,254	Valid
C5	Saya merasakan adanya evaluasi dilakukan secara berkala dari atasan	0,709	0,254	Valid
C6	Atasan selalu memberikan semangat kerja kepada saya	0,747	0,254	Valid
C7	Atasan selalu memberikan contoh yang baik kepada saya	0,734	0,254	Valid
C8	Atasan selalu menjadikan produktivitas kerja saya menjadi efektif	0,708	0,254	Valid
Teman sekerja (<i>Co-Workers</i>)				
C9	Saya merasakan <i>partner</i> kerja yang ramah	0,625	0,254	Valid
C10	Saya merasakan adanya kerja sama yang terjalin antara	0,792	0,254	Valid

No	Pertanyaan	r hitung	r tabel	Keterangan
	karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan			
C11	Saya merasakan adanya sikap saling mendukung antara karyawan	0,715	0,254	Valid
C12	Saya merasakan saran yang bermanfaat dari teman sekerja	0,654	0,254	Valid
Promosi (Promotion)				
C13	Saya merasakan atasan memberikan promosi jabatan secara obyektif	0,577	0,254	Valid
C14	Saya merasakan adanya wewenang serta tanggung jawab yang lebih besar	0,615	0,254	Valid
C15	Saya merasakan setiap karyawan memiliki kesempatan untuk dipromosikan	0,653	0,254	Valid
Gaji/Upah (Pay)				
C16	Saya merasakan gaji yang dibayarkan tepat waktu	0,546	0,254	Valid
C17	Saya merasakan gaji telah sesuai dengan kapasitas kerja	0,738	0,254	Valid
C18	Saya merasakan gaji yang diberikan secara adil	0,588	0,254	Valid
C19	Saya merasakan bonus yang diberikan sesuai dengan apa yang dikerjakan	0,522	0,254	Valid
C20	Saya merasakan tunjangan diberikan secara tepat waktu	0,497	0,254	Valid

Sumber: Data primer diolah, tahun 2016 (Lampiran 2, hal 213)

Tabel 4.4 di atas menunjukkan bahwa semua pernyataan variabel kepuasan kerja (Z) valid, hal ini terbukti dengan ($r_{hit} > r_{tabel}$). Artinya, seluruh item pada variabel dapat mengukur variabel yang seharusnya diukur.

Tabel 4.5 Validitas Pernyataan Y (Kinerja)

No	Pertanyaan	r hitung	r tabel	Keterangan
Kualitas Pekerjaan				
D1	Saya memiliki kemampuan untuk memenuhi target yang ditetapkan	0,568	0,254	Valid

No	Pertanyaan	r hitung	r tabel	Keterangan
D2	Saya memiliki ketelitian dalam bekerja	0,586	0,254	Valid
D3	Saya memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai prosedur kerja	0,813	0,254	Valid
D4	Saya memiliki kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai standar kerja	0,817	0,254	Valid
Produktifitas				
D5	Saya dapat menyesuaikan hasil pekerjaan dengan target yang ditetapkan	0,804	0,254	Valid
D6	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu	0,795	0,254	Valid
D7	Saya dapat menyelesaikan kerja lembur	0,547	0,254	Valid
D8	Saya memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu yang ditentukan	0,684	0,254	Valid
Pengetahuan Mengenai Pekerjaan				
D9	Saya selalu mendapatkan informasi yang jelas untuk menyelesaikan pekerjaan	0,567	0,254	Valid
D10	Saya memiliki kemampuan memahami tugas yang diberikan	0,692	0,254	Valid
Kehandalan				
D11	Atasan percaya dengan kehandalan saya	0,673	0,254	Valid
D12	Saya memiliki tanggung jawab atas pekerjaan yang harus diselesaikan	0,707	0,254	Valid
D13	Saya dapat bekerja dengan tepat	0,880	0,254	Valid
Ketersedian				
D14	Kehadiran saya selalu tepat waktu	0,645	0,254	Valid
D15	Saya selalu tepat waktu ketika pulang kerja	0,433	0,254	Valid
D16	Saya selalu menggunakan waktu istirahat/jam makan dengan tepat	0,605	0,254	Valid
Ketidatergantungan				
D17	Saya merasakan adanya kebebasan dalam menyelesaikan pekerjaan	0,571	0,254	Valid
D18	Saya merasakan adanya kebebasan karyawan dalam	0,602	0,254	Valid

No	Pertanyaan	r hitung	r tabel	Keterangan
	menyampaikan gagasan			

Sumber: Data primer diolah, tahun 2016 (Lampiran 2, hal. 214)

Berdasarkan data di atas, terdapat 18 pernyataan pada lembar kuisioner. Semua pernyataan variabel kinerja (Y) valid, hal ini terbukti dengan ($r_{hit} > r_{tabel}$). Artinya, seluruh item pada variabel dapat mengukur variabel yang seharusnya.

4.1.2 Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui apakah kuisioner yang digunakan memiliki konsistensi sebagai alat ukur atau tidak. Suatu instrumen dikatakan reliabel jika memiliki koefisien *Cronbach's alpha* sebesar 0.60.

Tabel 4.6 Hasil Pengujian Reliabilitas

No.	Variabel	<i>Cronbach's alpha</i>	Alpha	Keterangan
1	Budaya Organisasi (X ₁)	0,937	> 0,6	Reliabel
2	Kompensasi (X ₂)	0,886	> 0,6	Reliabel
3	Kepuasan kerja (Z)	0,930	> 0,6	Reliabel
4	Kinerja (Y)	0,923	> 0,6	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, tahun 2016 (Lampiran 3, hal. 215)

Berdasarkan tabel 4.6 di atas di ketahui bahwa semua variabel dinyatakan reliabel. Hal ini terbukti dengan nilai *cronbach's alpha* di atas 0,60. Artinya, kuisioner yang digunakan memiliki konsistensi sebagai alat ukur. Hasil uji validitas dan reliabilitas menunjukkan bahwa kuisioner layak digunakan.

4.2 Analisis Deskriptif

4.2.1 Karakteristik Responden

1. Jenis Kelamin

Hasil penelitian yang diperoleh dari 58 responden berkaitan dengan jenis kelamin responden, diperoleh data yang disajikan dalam tabel 4.7 berikut ini:

Tabel 4.7 Kelompok Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persen
1	Pria	22	37,9
2	Wanita	36	62,1
	Total	58	100

Sumber: Data primer diolah, tahun 2016 (Lampiran 6, hal.222-229)

Berdasarkan tabel (4.7) di atas, diketahui bahwa dari 58 responden penelitian ini 36 orang atau 62,1% adalah pria dan 22 orang atau 37,9% adalah wanita. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa sebagian besar responden penelitian ini adalah wanita.

2. Usia

Kategori responden berdasarkan usia terdiri dari 7 kategori. Selengkapnya tersaji dalam tabel 4.8 di bawah ini:

Tabel 4.8 Kelompok Responden Berdasarkan Usia

No.	Usia	Frekuensi	Persen
1	Kurang dari 20 tahun	1	1,7
2	20 – 25 tahun	0	0,0
3	26 – 30 tahun	11	19,0
4	31 – 35 tahun	21	36,2
5	36 – 40 tahun	12	20,7
6	41 – 45 tahun	10	17,2
7	46 – 50 tahun	1	1,7

8	Lebih dari 50 tahun	2	3,4
	Total	58	100

Sumber: Data primer diolah, tahun 2016 (Lampiran 6, hal.222-229)

Berdasarkan tabel (4.8) di atas, dari 58 diketahui bahwa mayoritas responden berusia 30 – 35 tahun sebanyak 21 responden (36,2%).

3. Status Pernikahan

Berdasarkan status pernikahan, responden dikelompokkan menjadi 2 kategori sebagai berikut:

Tabel 4.9 Kelompok Responden Berdasarkan Status Pernikahan

No.	Status Pernikahan	Frekuensi	Persen
1	Menikah	44	75,9
2	Belum Menikah	14	24,1
	Total	58	100

Sumber: Data primer diolah, tahun 2016 (Lampiran 6, hal.222-229)

Berdasarkan status karyawan, mayoritas karyawan sudah menikah yaitu sebanyak 44 orang atau 75,9%. Sedangkan karyawan yang belum menikah ada sebanyak 14 orang atau 24,1%.

4. Tingkat Pendidikan

Kategori responden berdasarkan tingkat pendidikan terdiri dari 5 kategori, yakni SD, SMP, SMA, Diploma, Sarjana. Berdasarkan data hasil penelitian yang diperoleh dari 48 responden diperoleh data disajikan dalam tabel 4.10 berikut ini:

Tabel 4.10 Kelompok Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No.	Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Persen
1	SD	1	1,7
2	SMP	3	5,2
3	SMA	8	13,8
4	Diploma	10	17,2

5	Sarjana	36	62,1
	Total	58	100

Sumber: Data primer diolah, tahun 2016 (Lampiran 6, hal.222-229)

Tabel (4.10) di atas menggambarkan bahwa dari 58 responden penelitian ini mayoritas merupakan lulusan sarjana yaitu sebanyak 36 orang (62,1%).

5. Status Karyawan

Status karyawan dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi karyawan tetap dan karyawan kontrak. Hasil penelitian dapat dijelaskan pada tabel berikut:

Tabel 4.11 Kelompok Responden Berdasarkan Status Karyawan

No.	Status Karyawan	Frekuensi	Persen
1	Karyawan Kontrak	55	94,8
2	Karyawan Tetap	3	5,2
	Total	58	100

Sumber: Data primer diolah, tahun 2016 (Lampiran 6, hal.222-229)

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa mayoritas status karyawan adalah karyawan tetap yaitu sebanyak 55 orang atau 94,8% sedangkan karyawan kontrak ada sebanyak 3 orang atau 5,2%.

6. Lama Kerja

Karakteristik responden berdasarkan lama kerja disajikan menjadi 7 kategori, yaitu:

Tabel 4.12 Kelompok Responden Berdasarkan Lama Kerja

No.	Masa Kerja	Frekuensi	Persen
1	Kurang dari 5 tahun	11	19,0
2	5 - 10 tahun	22	37,9
3	11 - 15 tahun	12	20,7
4	15 - 20 tahun	9	15,5

5	20 - 25 tahun	4	6,9
6	25 - 30 tahun	0	0,0
7	Diatas 30 tahun	0	0,0
	Total	58	100%

Sumber: Data primer diolah, tahun 2016 (Lampiran 6, hal.222-229)

Berdasarkan tabel (4.12) di atas, diketahui bahwa dari 58 responden penelitian ini mayoritas sudah bekerja di PT. Armada Finance Magelang selama 5 – 10 tahun yaitu sebanyak 22 orang (37,9%).

7. Jabatan

Berdasarkan jabatannya, responden dikelompokkan menjadi 5 kelompok sebagai berikut:

Tabel 4.13 Kelompok Responden Berdasarkan Jabatan

No.	Penghasilan	Frekuensi	Persen
1	Divisi SDM	1	1,7
2	Divisi Operasional	16	27,6
3	Divisi Administrasi dan Umum	21	36,2
4	Divisi Keuangan	10	17,2
5	Divisi IT	10	17,2
	Total	58	100%

Sumber: Data primer diolah, tahun 2016 (Lampiran 6, hal.222-229)

Berdasarkan data di atas dapat diketahui bahwa mayoritas jabatan responden berada pada divisi administrasi dan umum yaitu sebanyak 21 orang (36,2%).

8. Penghasilan

Berdasarkan penghasilannya, responden dikelompokkan menjadi 5 kelompok sebagai berikut:

Tabel 4.14 Kelompok Responden Berdasarkan Penghasilan

No.	Penghasilan	Frekuensi	Persen
1	Kurang dari Rp 1.350.000	7	12,1
2	Rp 1.350.000 - Rp 3.000.000	39	67,2
3	Rp 3.000.000 - Rp 6.000.000	9	15,5
4	Rp 6.000.000 - Rp 8.000.000	3	5,2
5	Lebih dari Rp 8.000.000	0	0,0
	Total	58	100%

Sumber: Data primer diolah, tahun 2016 (Lampiran 6, hal.222-229)

Hasil pada tabel (4.14) di atas dapat diketahui bahwa mayoritas penghasilan responden sebesar Rp 1.350.000 - Rp 3.000.000 yaitu ada sebanyak 39 orang (67,2%). Untuk membantu mempermudah dalam pemahaman survei mengenai karakteristik karyawan, maka berikut ini di tampilkan tabel ringkasan kelompok responden yang paling dominan dari masing-masing karakteristik.

Tabel 4.15 Rekapitulasi Data Demografi yang Paling Dominan

No.	Karakteristik	Karakter yang dominan	Frekuensi	Persen
1	Jenis Kelamin	Wanita	36	62,1
2	Usia	30 - 35 tahun	21	36,2
3	Status Pernikahan	Menikah	44	75,9
4	Pendidikan	Sarjana	36	62,1
5	Status Karyawan	Karyawan Tetap	55	94,8
6	Lama Kerja	5 - 10 tahun	22	37,9
7	Jabatan	Divisi Administrasi dan Umum	21	36,2
8	Penghasilan	Rp 1.350.000 - Rp 3.000.000	39	67,2

Sumber: Data primer diolah, tahun 2016 (Lampiran 6, hal.222-229)

Dari Tabel 4.15 di atas dapat dilihat bahwa responden yang paling banyak berjenis kelamin wanita sebanyak 36 orang, dengan usia yang dominan antara 30 – 35 tahun sebanyak 21 orang. Mayoritas status pernikahan responden adalah sudah menikah sebanyak 44 orang dengan

pendidikan responden yang paling banyak adalah tamatan sarjana sebanyak 36 orang.

Berdasarkan karakteristik responden diketahui bahwa mayoritas responden sudah menjadi karyawan tetap sebanyak 55 orang dengan masa kerja yang paling dominan antara 5 – 10 tahun yakni sebanyak 22 orang. Mayoritas responden bekerja dalam bidang divisi administrasi dan umum sebanyak 21 orang dan penghasilan paling banyak berkisar Rp 1.350.000 - Rp 3.000.000 yaitu sebanyak 39 orang.

4.2.2 Persepsi Karyawan PT. Armada Finance Magelang tentang Budaya Organisasi dan Kompensasi dalam Mempengaruhi Kinerja Karyawan melalui Kepuasan kerja

Analisa deskriptif digunakan untuk mengetahui frekuensi skor jawaban masing-masing pernyataan untuk tiap variabel yang diteliti. Dari hal ini, dapat diperoleh nilai rata-ratanya yang akan dikategorikan dalam beberapa kelompok. Nilai rata-rata yang diperoleh nantinya dapat digunakan untuk melihat persepsi responden mengenai unsur-unsur budaya organisasi dan kompensasi dalam mempengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Untuk memudahkan penilaian dari jawaban responden, maka dibuat kriteria penilaian sebagai berikut:

1. Sangat tinggi (ST) = 5
2. Tinggi (T) = 4
3. Sedang (S) = 3
4. Rendah (R) = 2
5. Sangat Rendah (SR) = 1

Dalam memberikan penilaian didasarkan pada nilai rata-rata setiap item pertanyaan. Dengan berpedoman pada nilai terendah =1 (sangat rendah) dan nilai tertinggi = 5 (sangat tinggi), maka dapat dihitung interval sebagai berikut :

Skor minimum = 1

Skor maksimum = 5

$$\text{Interval} = \frac{\text{maksimum} - \text{minimum}}{\text{jumlah kelas}} = \frac{5-1}{5} = 0,8$$

Skor item pertanyaan diketahui melalui analisis indeks yang menggunakan nilai interval sebagai berikut:

Tabel 4.16 Kelas Interval Kategori

No	Keterangan	Bobot Skor
1	Sangat Rendah	1,00 – 1,80
2	Rendah	1,81 – 2,61
3	Sedang	2,62 – 3,42
4	Tinggi	3,43 – 4,23
5	Sangat Tinggi	4,24 – 5,00

Persepsi karyawan PT. Armada Finance Magelang tentang Budaya organisasi dan Kompensasi yang mempengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening diukur melalui kuesioner yang ringkasan pernyataannya seperti dalam tabel berikut:

Tabel 4.17 Analisis Deskriptif Variabel Budaya Organisasi (X₁)

No	Pertanyaan	Rerata	Persen (%)	Kategori
Aturan Perilaku yang Diamati		3,75	75	Tinggi
A1	Saya merasa senang mengikuti <i>Briefing</i>	3,53	71	Tinggi
A2	Saya merasa adanya sikap saling menghargai satu sama lain	3,90	78	Tinggi

No	Pertanyaan	Rerata	Persen (%)	Kategori
A3	Saya merasakan hubungan kekeluargaan yang erat di dalam perusahaan	3,88	78	Tinggi
A4	Saya merasakan adanya rasa senasib sepenanggungan dengan sesama karyawan	3,67	73	Tinggi
Norma dalam Perusahaan		3,50	70	Tinggi
A5	Saya merasakan terciptanya kedisiplinan dalam bekerja	3,40	68	Sedang
A6	Saya merasakan terciptanya kejujuran dalam bekerja	3,57	71	Tinggi
A7	Saya merasakan terwujudnya profesionalitas dalam bekerja	3,53	71	Tinggi
Nilai-Nilai Dominan yang Dianut Perusahaan		3,68	74	Tinggi
A8	Saya mengutamakan terwujudnya kinerja yang baik	4,09	82	Tinggi
A9	Saya merasakan sikap yang saling bersinergi dengan atasan demi terwujudnya tujuan perusahaan	3,67	73	Tinggi
A10	Saya merasakan sikap yang saling bersinergi dengan karyawan demi terwujudnya tujuan perusahaan	3,60	72	Tinggi
A11	Saya merasakan perusahaan memiliki tata kelola yang baik	3,36	67	Sedang
Filosofi Perusahaan		3,68	74	Tinggi
A12	Saya merasakan perusahaan telah menciptakan rasa aman bagi karyawan	3,59	72	Tinggi
A13	Saya merasa bangga menjadi bagian dalam perusahaan	3,78	76	Tinggi
A14	Saya merasakan adanya rasa tenang saat berkerja	3,67	73	Tinggi
Peraturan Perusahaan		4,14	83	Tinggi
A15	Saya selalu mematuhi peraturan yang telah ditetapkan perusahaan	4,17	83	Tinggi
A16	Saya selalu berusaha mempelajari teknik dan prosedur pekerjaan yang dilakukan	4,05	81	Tinggi
A17	Saya selalu siap memperbaiki setiap	4,21	84	Tinggi

No	Pertanyaan	Rerata	Persen (%)	Kategori
	kesalahan			
Iklim Kerja Perusahaan		3,60	72	Tinggi
A18	Saya merasakan suasana yang nyaman saat bekerja	3,83	77	Tinggi
A19	Saya merasakan adanya sikap saling terbuka dengan sesama karyawan	3,48	70	Tinggi
A20	Saya merasa percaya dengan sesama karyawan	3,50	70	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, tahun 2016

Tabel 4.18 Rekapitulasi Indikator Budaya Organisasi

No	Indikator	Mean	Persen (%)	Keterangan
X _{1.1}	Aturan Perilaku yang Diamati	3,75	75	Tinggi
X _{1.2}	Norma dalam Perusahaan	3,50	70	Tinggi
X _{1.3}	Nilai-Nilai Dominan yang Dianut Perusahaan	3,68	74	Tinggi
X _{1.4}	Filosofi Perusahaan	3,68	74	Tinggi
X _{1.5}	Peraturan Perusahaan	4,14	83	Tinggi
X _{1.6}	Iklim Kerja Perusahaan	3,60	72	Tinggi
X₁	Budaya Organisasi	3,72	74	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, tahun 2016

Berdasarkan Tabel 4.18, diketahui bahwa persepsi karyawan mengenai Budaya organisasi dapat dikatakan tinggi. Apabila diukur dari indikator variabel budaya organisasi, terlihat bahwa indikator peraturan perusahaan memiliki pengaruh paling dominan dibandingkan dengan indikator lainnya. Dari pengukuran indikator di atas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi PT. Armada Finance Magelang akan tinggi apabila kepatuhan terhadap peraturan perusahaan juga tinggi.

Tabel 4.19 Analisis Deskriptif Variabel Kompensasi (X₂)

No	Pertanyaan	Rerata	Persen (%)	Kategori
Kompensasi Finansial Langsung		2,74	55	Sedang
Upah/Gaji Karyawan		2,76	55	Sedang
B1	Saya merasakan gaji yang diterima sesuai dengan kebutuhan ekonomi	2,72	54	Sedang
B2	Saya merasakan gaji yang diterima sudah layak	2,79	56	Sedang
Insentif yang Diberikan Untuk Karyawan		2,72	54	Sedang
B3	Saya merasa bonus yang diterima sesuai dengan prestasi kerja	2,69	54	Sedang
B4	Saya merasakan insentif yang diberikan bermanfaat untuk kehidupan pribadi maupun keluarga	2,74	55	Sedang
Kompensasi Finansial Tidak Langsung		3,76	75	Tinggi
Tunjangan Kepada Karyawan		3,76	75	Tinggi
B5	Saya telah merasakan sarana dan prasarana yang diberikan oleh perusahaan	3,29	66	Sedang
B6	Saya merasa perusahaan telah memberikan biaya pengobatan melalui <i>reimbursement</i> atau asuransi kesehatan	3,83	77	Tinggi
B7	Perusahaan telah mengikut sertakan saya dalam program Badan Penyelenggara Jaminan Sosial	4,12	82	Tinggi
B8	Saya merasakan program cuti yang diberikan sesuai dengan kebutuhan	3,95	79	Tinggi
B9	Saya tetap menerima gaji ketika sedang tidak bekerja/cuti	3,62	72	Tinggi
Kompensasi Non Finansial		3,20	64	Sedang
Kompensasi Berkaitan Dengan Pekerjaan		3,20	64	Sedang
B10	Saya merasakan adanya pemberian pekerjaan yang menantang	3,59	72	Tinggi

No	Pertanyaan	Rerata	Persen (%)	Kategori
B11	Saya merasakan adanya kesempatan untuk pengembangan karier melalui kerja	3,14	63	Sedang
B12	Saya merasakan adanya pengakuan atas prestasi kerja	3,00	60	Sedang
B13	Saya merasakan adanya pujian atas kinerja yang telah dilakukan	2,93	59	Sedang
B14	Saya turut diberikan wewenang dan tanggung jawab di dalam perusahaan	3,33	67	Sedang
Kompensasi Berkaitan Dengan Lingkungan Kerja		3,81	76	Tinggi
Supervisi Kompetensi		3,36	67	Sedang
B15	Saya merasakan adanya <i>coaching</i> atau arahan yang dilakukan atasan dalam memberikan semangat kerja karyawan	3,36	67	Sedang
Kondisi Kerja yang Mendukung		3,76	75	Tinggi
B16	Saya merasakan ruang kerja yang aman dan nyaman	3,91	78	Tinggi
B17	Saya merasakan adanya keseimbangan antara waktu bekerja dan kehidupan pribadi.	3,60	72	Tinggi
Simbol Status yang Pantas		4,02	80	Tinggi
B18	Saya merasakan ukuran kantor telah sesuai dengan kebutuhan perusahaan.	3,84	77	Tinggi
B19	Saya merasakan lokasi kantor yang strategis.	4,14	83	Tinggi
B20	Saya merasakan ukuran serta kualitas meja untuk bekerja yang baik dan layak	4,02	80	Tinggi
B21	Saya merasakan lokasi tempat parkir yang berdekatan dengan kantor.	4,09	82	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, tahun 2016

Tabel 4.20 Rekapitulasi Indikator Kompensasi

No	Indikator	Mean	Persen (%)	Keterangan
X _{2.1}	Upah/Gaji Karyawan	2,76	55	Sedang
X _{2.2}	Insentif yang Diberikan Untuk Karyawan	2,72	54	Sedang
X _{2.3}	Tunjangan Kepada Karyawan	3,76	75	Tinggi
X _{2.4}	Kompensasi Berkaitan Dengan Pekerjaan	3,20	64	Sedang
X _{2.5}	Supervisi Kompetensi	3,36	67	Sedang
X _{2.6}	Kondisi Kerja yang Mendukung	3,76	75	Tinggi
X _{2.7}	Simbol Status yang Pantas	4,02	80	Tinggi
X₂	Kompensasi	3,46	69	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2016

Berdasarkan Tabel 4.20, diketahui bahwa persepsi karyawan mengenai kompensasi dapat dikatakan sedang. Apabila diukur dari indikator variabel kompensasi, terlihat bahwa indikator simbol status yang pantas memiliki pengaruh paling dominan dibandingkan dengan indikator lainnya.

Tabel 4.21 Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan kerja (Z)

No	Pertanyaan	Rerata	Persen (%)	Kategori
Pekerjaan itu sendiri (<i>Work Itself</i>)		3,59	72	Tinggi
C1	Saya merasakan adanya tantangan tersendiri saat bekerja	3,47	69	Tinggi
C2	Saya merasakan adanya kesempatan untuk belajar	3,60	72	Tinggi
C3	Saya merasakan adanya peluang untuk menerima tanggung jawab	3,71	74	Tinggi
Atasan (<i>Supervisor</i>)		3,48	70	Tinggi
C4	Saya merasakan adanya pengawasan secara berkelanjutan dari atasan	3,64	73	Tinggi
C5	Saya merasakan adanya evaluasi dilakukan secara berkala dari atasan	3,50	70	Tinggi
C6	Atasan selalu memberikan semangat kerja kepada saya	3,38	68	Sedang
C7	Atasan selalu memberikan contoh yang baik kepada saya	3,47	69	Tinggi
C8	Atasan selalu menjadikan	3,41	68	Sedang

No	Pertanyaan	Rerata	Persen (%)	Kategori
	produktivitas kerja saya menjadi efektif			
Teman sekerja (Co-Workers)		3,77	75	Tinggi
C9	Saya merasakan <i>partner</i> kerja yang ramah	3,79	76	Tinggi
C10	Saya merasakan adanya kerja sama yang terjalin antara karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan	3,74	75	Tinggi
C11	Saya merasakan adanya sikap saling mendukung antara karyawan	3,79	76	Tinggi
C12	Saya merasakan saran yang bermanfaat dari teman sekerja	3,76	75	Tinggi
Promosi (Promotion)		3,11	62	Sedang
C13	Saya merasakan atasan memberikan promosi jabatan secara obyektif	3,03	61	Sedang
C14	Saya merasakan adanya wewenang serta tanggung jawab lebih besar	3,26	65	Sedang
C15	Saya merasakan setiap karyawan memiliki kesempatan untuk dipromosikan	3,05	61	Sedang
Gaji/Upah (Pay)		3,20	64	Sedang
C16	Saya merasakan gaji yang dibayarkan tepat waktu	3,93	79	Tinggi
C17	Saya merasakan gaji telah sesuai dengan kapasitas kerja	2,95	59	Sedang
C18	Saya merasakan gaji yang diberikan secara adil	2,93	59	Sedang
C19	Saya merasakan bonus yang diberikan sesuai dengan apa yang dikerjakan	2,79	56	Sedang
C20	Saya merasakan tunjangan diberikan secara tepat waktu	3,38	68	Sedang

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2016

Tabel 4.22 Rekapitulasi Indikator Kepuasan kerja (Z)

No	Indikator	Mean	Persen	Keterangan
Z ₁	Pekerjaan itu sendiri (<i>Work Itself</i>)	3,59	72	Tinggi
Z ₂	Atasan (<i>Supervisor</i>)	3,48	70	Tinggi

Z ₃	Teman sekerja (<i>Co-Workers</i>)	3,77	75	Tinggi
Z ₄	Promosi (<i>Promotion</i>)	3,11	62	Sedang
Z ₅	Gaji/Upah (<i>Pay</i>)	3,20	64	Sedang
Z	Kepuasan kerja	3,43	69	Sedang

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2016

Berdasarkan Tabel 4.22, diketahui bahwa persepsi karyawan mengenai kepuasan kerja dapat dikatakan sedang. Apabila diukur dari indikator variabel kepuasan kerja, terlihat bahwa indikator Teman sekerja (*Co-Workers*) memiliki pengaruh paling dominan dibandingkan indikator lain. Dari pengukuran indikator di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerjakaryawan PT. Armada Finance Magelang tinggi jika Teman sekerja (*Co-Workers*) juga tinggi.

Tabel 4.23 Analisis Deskriptif Variabel Kinerja (Y)

No	Pertanyaan	Rerata	Persen (%)	Kategori
Kualitas Pekerjaan		3,92	78	Tinggi
D1	Saya memiliki kemampuan untuk memenuhi target yang ditetapkan	3,90	78	Tinggi
D2	Saya memiliki ketelitian dalam bekerja	3,83	77	Tinggi
D3	Saya memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai prosedur kerja	3,97	79	Tinggi
D4	Saya memiliki kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai standar	3,98	80	Tinggi
Produktifitas		3,88	78	Tinggi
D5	Saya dapat menyesuaikan hasil pekerjaan dengan target ditetapkan	3,98	80	Tinggi
D6	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu	4,03	81	Tinggi
D7	Saya dapat menyelesaikan kerja lembur	3,72	74	Tinggi
D8	Saya memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu yang ditentukan	3,76	75	Tinggi
Pengetahuan Mengenai Pekerjaan		3,73	75	Tinggi
D9	Saya selalu mendapatkan informasi jelas untuk menyelesaikan pekerjaan	3,57	71	Tinggi

No	Pertanyaan	Rerata	Persen (%)	Kategori
D10	Saya memiliki kemampuan memahami tugas yang diberikan	3,90	78	Tinggi
Kehandalan		3,87	77	Tinggi
D11	Atasan percaya dengan keandalansaya	3,59	72	Tinggi
D12	Saya memiliki tanggung jawab atas pekerjaan yang harus diselesaikan	4,02	80	Tinggi
D13	Saya dapat bekerja dengan tepat	4,00	80	Tinggi
Ketersediaan		3,97	79	Tinggi
D14	Kehadiran saya selalu tepat waktu	4,05	81	Tinggi
D15	Saya selalu tepat waktu ketika pulang kerja	3,95	79	Tinggi
D16	Saya selalu menggunakan waktu istirahat/jam makan dengan tepat	3,90	78	Tinggi
Ketidatergantungan		3,59	72	Tinggi
D17	Saya merasakan adanya kebebasan dalam menyelesaikan pekerjaan	3,71	74	Tinggi
D18	Saya merasakan adanya kebebasan karyawan dalam menyampaikan gagasan	3,48	70	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2016

Tabel 4.24 Rekapitulasi Indikator Kinerja

No	Indikator	Mean	Persen (%)	Keterangan
Y ₁	Kualitas Pekerjaan	3,92	78	Tinggi
Y ₂	Produktifitas	3,88	78	Tinggi
Y ₃	Pengetahuan Mengenai Pekerjaan	3,73	75	Tinggi
Y ₄	Kehandalan	3,87	77	Tinggi
Y ₅	Ketersediaan	3,97	79	Tinggi
Y ₆	Ketidatergantungan	3,59	72	Tinggi
Y	Kinerja	3,85	77	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2016

Berdasarkan Tabel 4.24, diketahui bahwa persepsi karyawan mengenai kinerja dapat dikatakan tinggi. Apabila diukur dari indikator variabel kinerja, terlihat bahwa indikator Ketersediaan memiliki pengaruh paling dominan

dibandingkan dengan indikator lainnya. Dari pengukuran indikator di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan PT. Armada Finance Magelang akan tinggi apabila karyawan memiliki Ketersediaan yang tinggi pada perusahaan.

Tabel 4.25 Rangkuman Persepsi Karyawan

Pernyataan	Mean	Persen (%)	Keterangan
Budaya Organisasi (X_1)	3,72	74	Tinggi
Kompensasi (X_2)	3,46	69	Tinggi
Kepuasan kerja (Z)	3,43	69	Sedang
Kinerja (Y)	3,85	77	Tinggi

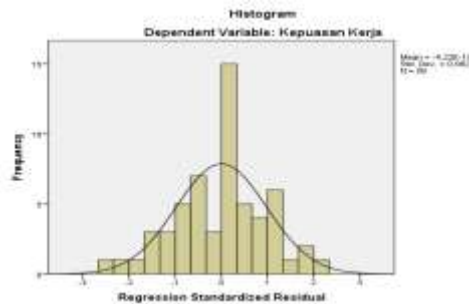
Sumber: Data primer diolah, tahun 2016

Tabel 4.25 di atas menunjukkan rangkuman persepsi karyawan. Berdasarkan tabel rangkuman di atas maka variabel kinerja jadi kategorikan paling dominan, dibandingkan variabel budaya organisasi, kompensasi, dan kepuasan kerja.

4.3 Hasil Uji Asumsi Klasik

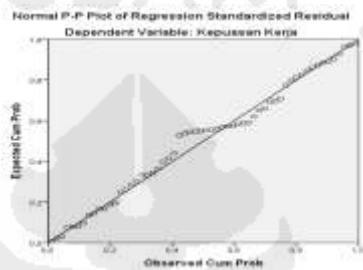
4.3.1 Hasil Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Seperti diketahui bahwa uji t dan F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Kalau asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid untuk jumlah sampel kecil. Terdapat dua cara untuk melakukan uji ini, yaitu analisis grafik dan uji statistik (Ghozali, 2007). Dalam penelitian ini, digunakan grafik histogram dan normal probability plot dengan dasar untuk mengambil keputusan (Ghozali, 2007). Dibawah ini merupakan gambar diagram uji normalitas pengaruh Budaya organisasi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja.



Gambar 4: Hasil Uji Normalitas

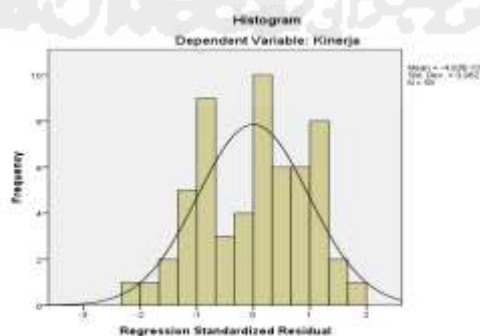
Sumber: Data primer diolah, tahun 2016 (Lampiran 4, hal. 216-219)



Gambar 4: Hasil Uji Normalitas

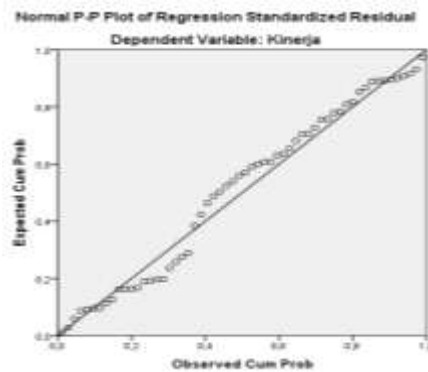
Sumber: Data primer diolah, tahun 2016 (Lampiran 4, hal. 216-219)

Dari analisis kurva dapat dilihat bahwa data menyebar disekitar diagram dan mengikuti model regresi sehingga dapat disimpulkan bahwa data yang diolah merupakan data yang berdistribusi normal sehingga uji normalitas terpenuhi. Selanjutnya diagram uji normalitas pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja dapat dilihat seperti berikut:



Gambar 4: Hasil Uji Normalitas

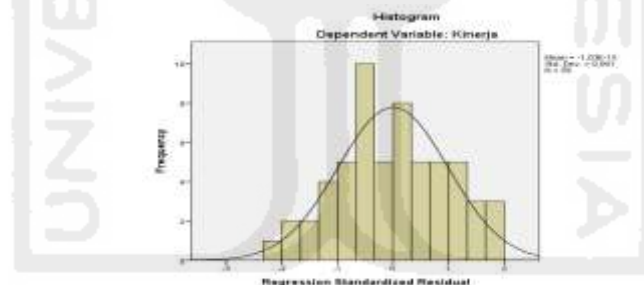
Sumber: Data primer diolah, tahun 2016 (Lampiran 4, hal. 216-219)



Gambar 4: Hasil Uji Normalitas

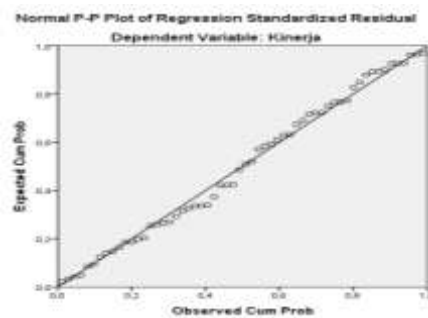
Sumber: Data primer diolah, tahun 2016 (Lampiran 4, hal. 216-219)

Dari analisis kurva dapat dilihat bahwa data menyebar disekitar diagram dan mengikuti model regresi sehingga dapat disimpulkan bahwa data yang diolah merupakan data yang berdistribusi normal sehingga uji normalitas terpenuhi. Diagram hasil uji normalitas pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja dapat dilihat sebagai berikut:



Gambar 4: Hasil Uji Normalitas

Sumber: Data primer diolah, tahun 2016 (Lampiran 4, hal. 216-219)



Gambar 4: Hasil Uji Normalitas

Sumber: Data primer diolah, tahun 2016 (Lampiran 4, hal. 216-219)

Dari analisis kurva dapat dilihat bahwa data menyebar disekitar diagram dan mengikuti model regresi sehingga dapat disimpulkan bahwa data yang diolah merupakan data yang berdistribusi normal sehingga uji normalitas terpenuhi.

4.3.2 Hasil Uji Multikolinieritas

Uji Multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Hasil uji multikolinieritas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.26 Data Output Uji Multikolonieritas
Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Kepuasan kerja

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Budaya Organisasi	0,503	1,988	Non Multikolieritas
Kompensasi	0,503	1,988	Non Multikolieritas

Sumber: Data primer diolah, tahun 2016 (Lampiran 4, hal. 216-219)

Hasil output data didapatkan bahwa nilai VIF <10 ini berarti tidak terjadi multikolonieritas. Dan menyimpulkan bahwa uji multikolonieritas terpenuhi.

Tabel 4.27 Data Output Uji Multikolonieritas
Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Kinerja

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Budaya Organisasi	0,503	1,988	Non Multikolieritas
Kompensasi	0,503	1,988	Non Multikolieritas

Sumber: Data primer diolah, tahun 2016 (Lampiran 4, hal. 216-219)

Hasil output data didapatkan bahwa nilai VIF <10 ini berarti tidak terjadi multikolonieritas. Dan menyimpulkan bahwa uji multikolonieritas terpenuhi.

Tabel 4.28 Data Output Uji Multikolonieritas
Kepuasan kerja terhadap Kinerja

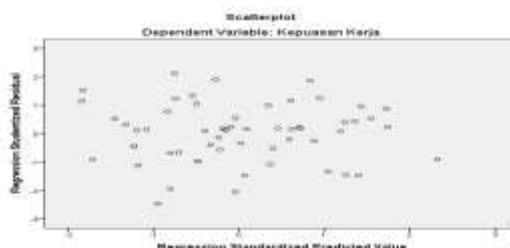
Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Kepuasan Kerja	1,000	1,000	Non Multikolieritas

Sumber: Data primer diolah, tahun 2016 (Lampiran 4, hal. 216-219)

Dari hasil output data didapatkan bahwa nilai VIF <10 ini berarti tidak terjadi multikolonieritas, sehingga uji multikolonieritas terpenuhi.

4.3.3 Hasil Uji Heteroskedastisitas

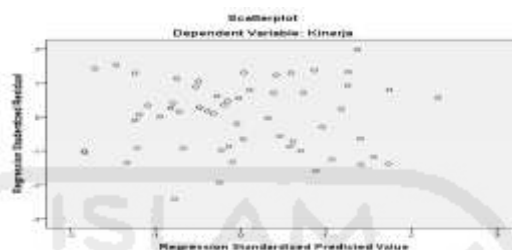
Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2007). Dalam penelitian ini untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi heteroskedastisitas atau tidak, penelitian ini menggunakan grafik scatterplot antara nilai prediksi variabel terikat (dependen) yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID (Ghozali, 2007).



Gambar 5: Data Output Uji Heteroskedastisitas

Sumber: Data primer diolah, tahun 2016 (Lampiran 4, hal. 216-219)

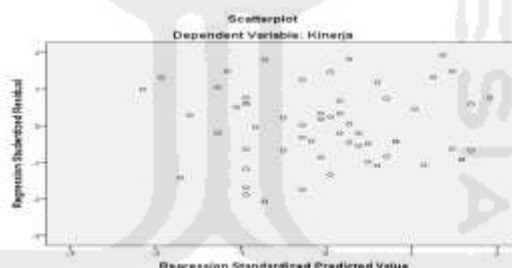
Dari gambar di atas dapat diketahui bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas sebab tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y sehingga dapat dikatakan uji heteroskedastisitas terpenuhi.



Gambar 5: Data Output Uji Heteroskedastisitas

Sumber: Data primer diolah, tahun 2016 (Lampiran 4, hal. 216-219)

Dari gambar di atas dapat diketahui bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas sebab tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y sehingga dapat dikatakan uji heteroskedastisitas terpenuhi.



Gambar 5: Data Output Uji Heteroskedastisitas

Sumber: Data primer diolah, tahun 2016 (Lampiran 4, hal. 216-219)

Dari gambar di atas dapat diketahui bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas sebab tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y sehingga dapat dikatakan uji heteroskedastisitas terpenuhi.

4.3.4 Hasil Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi bertujuan menguji apakah model regresi linier ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu pada periode sebelumnya ($t-1$) sebelumnya Untuk mendeteksi ada

tidaknya masalah autokorelasi dapat digunakan uji Durbin Watson sebagai berikut:

Tabel 4.29 Data Output Uji Autokorelasi
Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

Model Regresi	Nilai Durbin Watson	dU	4-dU	Keterangan
$X_1, X_2 \rightarrow Z$	2,131	1,647	2,353	Non Autokorelasi

Sumber: Data primer diolah, tahun 2016 (Lampiran 4, hal. 216-219)

Dari Tabel diatas didapatkan nilai Durbin-Watson (DW hitung) sebesar 2,131. Berdasarkan jumlah responden sebanyak 58 dan jumlah variabel independennya adalah 2, maka diperoleh dU sebesar 1,647. Nilai DW sebesar $2,131 >$ nilai dU sebesar 1,647 dan nilai DW sebesar $2,131 <$ nilai (4-dU) sebesar 2,353 sehingga tidak terjadi autokorelasi. Kesimpulannya adalah uji autokorelasi budaya organisasi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja tidak terpenuhi.

Tabel 4.30 Data Output Uji Autokorelasi
Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Kinerja

Model Regresi	Nilai Durbin Watson	dU	4-dU	Keterangan
$X_1, X_2 \rightarrow Y$	1,745	1,647	2,353	Non Autokorelasi

Sumber: Data primer diolah, tahun 2016 (Lampiran 4, hal. 216-219)

Dari Tabel diatas didapatkan nilai Durbin-Watson (DW hitung) sebesar 1,745. Berdasarkan jumlah responden sebanyak 58 dan jumlah variabel independennya adalah 2, maka diperoleh dU sebesar 1,647. Nilai DW sebesar $1,745 >$ nilai dU sebesar 1,647 dan nilai DW sebesar $1,745 <$ nilai (4-dU) sebesar 2,353 sehingga tidak terjadi autokorelasi. Kesimpulannya adalah uji autokorelasi budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja tidak terpenuhi.

Tabel 4.31 Data Output Uji Autokorelasi
Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Model Regresi	Nilai Durbin Watson	dU	4-dU	Keterangan
$Z \rightarrow Y$	1,745	1,610	2,390	Non Autokorelasi

Sumber: Data primer diolah, tahun 2016 (Lampiran 4, hal. 216-219)

Dari Tabel diatas didapatkan nilai Durbin-Watson (DW hitung) sebesar 2,131. Berdasarkan jumlah responden sebanyak 58 dan jumlah variabel independennya adalah 1, maka diperoleh dU sebesar 1,610. Nilai DW sebesar 1,952 > nilai dU sebesar 1,610 dan nilai DW sebesar 1,952 < nilai (4-dU) sebesar 2,390 sehingga tidak terjadi autokorelasi. Kesimpulannya adalah uji autokorelasi kepuasan kerja terhadap kinerja tidak terpenuhi.

4.4 Analisis Kuantitatif

4.4.1 Analisis Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Kepuasan kerja

Analisis yang digunakan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja adalah dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil analisis regresi dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.32 Regresi Linear X_1 dan $X_2 \rightarrow Z$ (Model 1)

Variabel Dependen : Kepuasan Kerja				
Variabel	Unstandardized Coefficients	t Hitung	Sig.	Keterangan
Budaya Organisasi	0,373	3,696	0,001	Ada Pengaruh
Kompensasi	0,617	5,052	0,000	Ada Pengaruh
Konstants : -0,098				
F Hitung : 65,107				
Sig. : 0,000				
Adjusted R Square : 0,692				

Sumber: Data primer diolah, tahun 2016 (Lampiran 5, hal. 220-221)

$$Z = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

$$Z = -0,098 + 0,373 X_1 + 0,617 X_2$$

Dimana:

Z= Kepuasan kerja

X_1 = Budaya Organisasi

X_2 = Kompensasi

e_1 = Standart Error

Berdasarkan persamaan di atas diketahui bahwa nilai konstanta sebesar 0,098 memiliki arah negatif. Hal ini berarti variabel kepuasan kerja akan mengalami penurunan sebesar 0,098 satuan tanpa adanya pengaruh variabel budaya organisasi dan kompensasi.

1. Uji t (Model 1)

Untuk melihat besarnya pengaruh variabel Budaya organisasi dan Kompensasi terhadap kepuasan kerja secara parsial digunakan uji t, sedangkan untuk melihat besarnya pengaruh digunakan angka beta atau *standardized coefficient* dalam tabel *coefficients*.

a. Pengaruh Budaya organisasi terhadap kepuasan kerja

Hipotesis:

H_{01} : Ada pengaruh tetapi tidak signifikan dari Budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Armada Finance Magelang secara parsial.

H_{a1} : Ada pengaruh signifikan dari Budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Armada Finance Magelang secara parsial.

Berdasarkan tabel 4.32 diatas, perhitungan t penelitian sebesar 3,696, taraf signifikansi 0,05 dan derajat kebebasan (DK) dengan ketentuan: $DK = n - 2$, atau $58 - 2 = 56$ dengan ketentuan tersebut diperoleh angka t tabel sebesar 2,000

Kriteria uji hipotesis

Jika t penelitian $>$ t tabel, maka H_0 ditolak dan H_a diterima

Jika t penelitian $<$ t tabel, maka H_0 diterima dan H_a ditolak

Kesimpulan:

Berdasarkan perhitungan, diperoleh angka t penelitian sebesar $3,696 > t$ tabel sebesar 2,000 sehingga H_0 ditolak dan H_{a1} diterima. Artinya hipotesis pertama “Ada pengaruh signifikan dari Budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Armada Finance Magelang secara parsial.” **terbukti**.

b. Pengaruh Kompensasi terhadap kepuasan kerja

Hipotesis:

H_{02} : Ada pengaruh tetapi tidak signifikan dari Kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Armada Finance Magelang secara parsial.

H_{a2} : Ada pengaruh signifikan dari dari Kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Armada Finance Magelang secara parsial.

Kriteria uji hipotesis

Jika t penelitian $> t$ tabel, maka H_0 ditolak dan H_a diterima

Jika t penelitian $< t$ tabel, maka H_0 diterima dan H_a ditolak

Kesimpulan:

Berdasarkan perhitungan, diperoleh angka t penelitian sebesar $5,052 > t$ tabel sebesar 2,000 sehingga H_{02} ditolak dan H_{a2} diterima. Artinya hipotesis kedua “Ada pengaruh signifikan dari Kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Armada Finance Magelang secara parsial.” **terbukti**.

2. Uji F (Model 1)

Hipotesis:

H_{03} : Ada pengaruh tetapi tidak signifikan dari Budaya organisasi dan Kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Armada Finance Magelang secara simultan.

Ha₃: Ada pengaruh signifikan dari dari Budaya organisasi dan Kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Armada Finance Magelang secara simultan.

Kriteria:

Jika sig penelitian $< 0,05$ maka Ho ditolak dan Ha diterima.

Jika sig penelitian $> 0,05$ maka Ho diterima dan Ha ditolak.

Kesimpulan:

Berdasarkan hasil analisis diperoleh nilai sigifikansi uji F sebesar $0,000 < 0,05$ maka Ho ditolak dan Ha₃ diterima. Artinya hipotesis ketiga “Ada pengaruh signifikan dari Budaya organisasi dan Kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Armada Finance Magelang secara simultan.” **terbukti**.

3. Koefisien Determinasi (Model 1)

Besarnya pengaruh variabel Budaya organisasi dan Kompensasi terhadap kepuasan kerja dapat dilihat pada Tabel 4.32 di atas, diperoleh hasil adjusted R square sebesar 0,692. Sehingga besar kontribusi variabel budaya organisasi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja sebesar 69,2%.

4.4.2 Analisis Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Kinerja

Tabel 4.33 Regresi Linear X₁ dan X₂ → Y (Model 2)

Variabel Dependen : Kinerja				
Variabel	Unstandardized Coefficients	t Hitung	Sig.	Keterangan
Budaya Organisasi	0,315	2,716	0,009	Ada Pengaruh
Kompensasi	0,485	3,455	0,001	Ada Pengaruh
Konstanta : 0,999				
F Hitung : 32,340				
Sig. : 0,000				
Adjusted R Square : 0,524				

Sumber: Data primer diolah, tahun 2016 (Lampiran 5, hal. 220-221)

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

$$Y = 0,999 + 0,315 X_1 + 0,485 X_2$$

Dimana:

Y = Kinerja

X₁ = Budaya Organisasi

X₂ = Kompensasi

e₁ = Standart Error

Berdasarkan persamaan di atas diketahui bahwa nilai konstanta sebesar 0,999 memiliki arah positif. Hal ini berarti variabel kinerja akan sebesar 0,999 satuan tanpa adanya pengaruh variabel budaya organisasi dan kompensasi.

1. Uji t (Model 2)

Untuk melihat besarnya pengaruh variabel Budaya organisasi dan Kompensasi terhadap kepuasan kerja secara parsial digunakan uji t, sedangkan untuk melihat besarnya pengaruh digunakan angka beta atau *standardized coefficient* dalam tabel *coefficients*.

Hipotesis:

H₀₄: Ada pengaruh tetapi tidak signifikan dari Budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Armada Finance Magelang secara parsial.

H_{a4}: Ada pengaruh signifikan dari Budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Armada Finance Magelang secara parsial.

Berdasarkan tabel 4.33, perhitungan t penelitian sebesar 2,716 Taraf signifikansi 0,05 dan derajat kebebasan (DK) dengan ketentuan: DK=n-2, atau 58-2=56. Dan ketentuan tersebut diperoleh angka t tabel sebesar 2,000

Kriteria uji hipotesis

Jika t penelitian > t tabel, maka H₀ ditolak dan H_a diterima

Jika t penelitian $< t$ tabel, maka H_0 diterima dan H_a ditolak

Kesimpulan:

Berdasarkan perhitungan, diperoleh angka t penelitian sebesar $2,716 > t$ tabel sebesar $2,000$ sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya hipotesis keempat “Ada pengaruh signifikan dari Budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Armada Finance Magelang secara parsial.” **terbukti.**

c. Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

Hipotesis:

H_{05} : Ada pengaruh tetapi tidak signifikan dari Kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Armada Finance Magelang secara parsial.

H_{a5} : Ada pengaruh signifikan dari dari Kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Armada Finance Magelang secara parsial.

Kriteria uji hipotesis

Jika t penelitian $> t$ tabel, maka H_0 ditolak dan H_a diterima

Jika t penelitian $< t$ tabel, maka H_0 diterima dan H_a ditolak

Kesimpulan:

Berdasarkan perhitungan, diperoleh angka t penelitian sebesar $3,455 > t$ tabel sebesar $2,000$ sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya hipotesis kelima “Ada pengaruh signifikan dari Kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Armada Finance Magelang secara parsial.” **terbukti.**

2. Uji F (Model 2)

Hipotesis:

Ho₆: Ada pengaruh tetapi tidak signifikan dari Budaya organisasi dan Kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Armada Finance Magelang secara simultan.

Ha₆: Ada pengaruh signifikan dari dari Budaya organisasi dan Kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Armada Finance Magelang secara simultan.

Kriteria:

Jika sig penelitian $< 0,05$ maka Ho ditolak dan Ha diterima.

Jika sig penelitian $> 0,05$ maka Ho diterima dan Ha ditolak.

Kesimpulan:

Berdasarkan hasil analisis diperoleh nilai sigifikansi uji F sebesar $0,000 < 0,05$ maka Ho ditolak dan Ha diterima. Artinya hipotesis keenam “Ada pengaruh signifikan dari Budaya organisasi dan Kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Armada Finance Magelang secara simultan.” **terbukti.**

3. Koefisien Determinasi (Model 2)

Besarnya pengaruh variabel Budaya organisasi dan Kompensasi terhadap kinerja dapat dilihat pada Tabel 4.33 di atas. Dari Tabel 4.33 di atas diperoleh hasil adjusted R square sebesar 0,524. Sehingga besar kontribusi variabel budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja sebesar 52,4%.

4.4.3 Analisis Kepuasan kerja terhadap Kinerja

Tabel 4.34 Regresi Linear $Z \rightarrow Y$ (Model 3)

Variabel Dependen : Kinerja				
Variabel	Unstandardized Coefficients	t Hitung	Sig.	Keterangan
Kepuasan Kerja	0,605	6,498	0,000	Ada Pengaruh

Konstanta : 1,775
F Hitung : 42,224
Sig. : 0,000
Adjusted R Square : 0,420

Sumber: Data primer diolah, tahun 2016 (Lampiran 5, hal. 220-221)

$$Y = a + b_1.Z$$

$$Y = 1,775 + 0,605 Z$$

Dimana:

- Y = Kinerja
 Z = Kepuasan kerja
 e₁ = Standart Error

Berdasarkan persamaan di atas diketahui bahwa nilai konstanta sebesar 1,775 memiliki arah positif. Hal ini berarti variabel kinerja akan sebesar 1,775 satuan tanpa adanya pengaruh variabel kepuasan kerja.

1. Uji t (Model 3)

Untuk melihat besarnya pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja secara parsial digunakan uji t, sedangkan untuk melihat besarnya pengaruh digunakan angka beta atau *standardized coefficient* dalam tabel *coefficients*.

d. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Hipotesis:

H₀₇: Ada pengaruh tetapi tidak signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Armada Finance Magelang secara parsial.

H_{a7}: Ada pengaruh signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Armada Finance Magelang secara parsial.

Berdasarkan tabel 4.34, perhitungan t penelitian sebesar 6,498. Taraf signifikansi 0,05 dan derajat kebebasan (DK) dengan ketentuan: $DK=n-2$, atau $58-2=56$. Dan ketentuan tersebut diperoleh angka t tabel sebesar 2,000

Kriteria uji hipotesis

Jika t penelitian $>$ t tabel, maka H_0 ditolak dan H_a diterima

Jika t penelitian $<$ t tabel, maka H_0 diterima dan H_a ditolak

Kesimpulan:

Berdasarkan perhitungan, diperoleh angka t penelitian sebesar 6,498 $>$ t tabel sebesar 2,000 sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya hipotesis ketujuh “Ada pengaruh signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Armada Finance Magelang secara parsial.” **terbukti**.

2. Uji F (Model 3)

Hipotesis:

H_{08} : Ada pengaruh tetapi tidak signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Armada Finance Magelang secara simultan.

H_{a8} : Ada pengaruh signifikan dari dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Armada Finance Magelang secara simultan.

Kriteria:

Jika sig penelitian $<$ 0,05 maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Jika sig penelitian $>$ 0,05 maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

Kesimpulan:

Berdasarkan hasil analisis diperoleh nilai signifikansi uji F sebesar 0,000 $<$ 0,05 maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya hipotesis keenam “Ada

pengaruh signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Armada Finance Magelang secara simultan.” **terbukti.**

3. Koefisien Determinasi (Model 3)

Besarnya pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja dapat dilihat pada Tabel 4.34 di atas. Dari Tabel 4.34 di atas diperoleh hasil adjusted R square sebesar 0,420. Sehingga besar kontribusi variabel kepuasan kerja terhadap kinerja sebesar 42,0%.

4.4.4 Analisis Perhitungan Pengaruh Langsung dan Tidak langsung

1. Pengaruh Langsung (*Direct Effect* atau DE)

- a. Pengaruh variabel Budaya organisasi terhadap kepuasan kerja

$$X_1 \rightarrow Z = 0,383$$

- b. Pengaruh variabel Kompensasi terhadap kepuasan kerja

$$X_2 \rightarrow Z = 0,523$$

- c. Pengaruh variabel Budaya organisasi terhadap kinerja

$$X_1 \rightarrow Y = 0,350$$

- d. Pengaruh variabel Kompensasi terhadap kinerja

$$X_2 \rightarrow Y = 0,455$$

- e. Pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja

$$Z \rightarrow Y = 0,656$$

2. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect* atau IE)

- a. Pengaruh Budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja

$$X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,383 \times 0,656) = 0,251$$

- b. Pengaruh variabel Kompensasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja

$$X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y = (0,523 \times 0,656) = 0,343$$

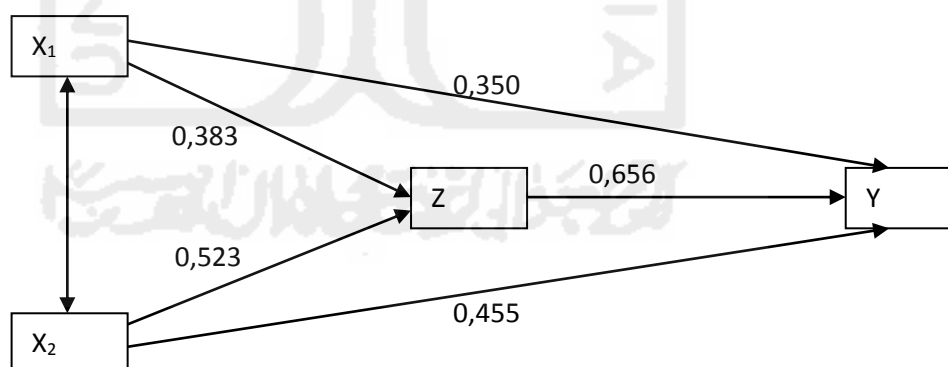
Rangkuman perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung dari pengaruh Budaya organisasi (X_1), Kompensasi (X_2) terhadap kinerja (Y) melalui kepuasan kerja (Z).

Tabel 4.35 Koefisien Jalur

Pengaruh Variabel	Koefisien Pengaruh
Budaya Organisasi (X_1) \rightarrow Kepuasan kerja (Z)	0,383
Kompensasi (X_2) \rightarrow Kepuasan kerja (Z)	0,523
Budaya Organisasi (X_1) \rightarrow Kinerja(Y)	0,350
Kompensasi (X_2) \rightarrow Kinerja(Y)	0,455
Kepuasan kerja (Z) \rightarrow Kinerja (Y)	0,656
Budaya Organisasi (X_1) \rightarrow Kepuasan kerja (Z) \rightarrow Kinerja(Y)	0,251
Kompensasi (X_2) \rightarrow Kepuasan kerja (Z) \rightarrow Kinerja(Y)	0,343

Sumber: Data primer diolah, tahun 2016

Selain berdasarkan tabel 4.35 di atas, analisis jalur juga dapat dilihat pada gambar sebagai berikut:



Gambar 6: Hasil Analisis Jalur

Kesimpulan:

Pengaruh langsung Budaya organisasi terhadap kinerja sebesar 0,350 sedangkan pengaruh tidak langsung Budaya organisasi terhadap

kinerja melalui kepuasan kerja sebesar 0,251. Dapat disimpulkan bahwa lebih besar pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja dari pada pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan PT. Armada Finance Magelang. Artinya hipotesis kesembilan “Pengaruh tidak langsung Budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja lebih besar dari pada pengaruh langsung Budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan PT. Armada Finance Magelang” **Tidak Terbukti**.

Pengaruh langsung Kompensasi terhadap kinerja 0,455 sedangkan pengaruh tidak langsung Kompensasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebesar 0,343. Dapat disimpulkan bahwa lebih besar pengaruh langsung kompensasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan PT. Armada Finance Magelang. Artinya hipotesis kesepuluh “Pengaruh tidak langsung Kompensasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja lebih besar dari pada pengaruh secara tidak langsung Kompensasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan PT. Armada Finance Magelang” **Tidak Terbukti**.

4.5 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

Tabel 4.36 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

No	Hipotesis	Keterangan
H1:	Ada pengaruh yang signifikan dari Budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada PT. Armada Finance Magelang secara parsial.	Terbukti
H2:	Ada pengaruh yang signifikan dari Kompensasi terhadap kepuasan kerja pada PT. Armada Finance Magelang secara parsial.	Terbukti

No	Hipotesis	Keterangan
H3:	Ada pengaruh yang signifikan dari Budaya organisasi dan Kompensasi terhadap kepuasan kerja pada PT. Armada Finance Magelang secara simultan.	Terbukti
H4:	Ada pengaruh yang signifikan dari Budaya organisasi terhadap kinerja pada PT. Armada Finance Magelang secara parsial.	Terbukti
H5:	Ada pengaruh yang signifikan dari Kompensasi terhadap kinerja pada PT. Armada Finance Magelang secara parsial.	Terbukti
H6:	Ada pengaruh yang signifikan dari Budaya organisasi dan Kompensasi terhadap kinerja pada PT. Armada Finance Magelang secara simultan.	Terbukti
H7:	Ada pengaruh yang signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja pada PT. Armada Finance Magelang secara parsial.	Terbukti
H8:	Diduga ada pengaruh tidak langsung Budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja lebih besar, dari pada pengaruh langsung Budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Armada Finance Magelang.	Tidak Terbukti
H9:	Diduga ada pengaruh tidak langsung Kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja lebih besar, dari pada pengaruh langsung Kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Armada Finance Magelang.	Tidak Terbukti

4.6 Pembahasan

Penelitian ini terdiri dari 58 responden yang merupakan karyawan di Kantor Pusat PT. Armada Finance Magelang. Mayoritas responden dalam penelitian ini yaitu responden yang berjenis kelamin wanita yaitu sebanyak 62,1%. Berdasarkan segi usia, mayoritas responden berusia 30-35 tahun yaitu sebanyak 36,2% dengan mayoritas status pernikahannya sudah menikah yaitu sebanyak 75,9%. Menurut pendidikan, mayoritas responden berpendidikan sarjana yaitu sebanyak 62,1% dan menurut status karyawan yaitu karyawan tetap sebesar 94,8%. Responden dalam

penelitian ini mayoritas sudah bekerja selama 5 – 10 tahun sebanyak 37,9% dan bekerja pada divisi administrasi dan umum sebanyak 36,2% dengan mayoritas berpenghasilan berkisar antara Rp 1.350.000 - Rp 3.000.000 sebanyak 67,2%.

Persepsi karyawan PT. Armada Finance Magelang tentang budaya organisasi dan kompensasi, kinerja, dan kepuasan kerja sudah cukup baik. Hal ini ditunjukkan dengan nilai rata-rata masing-masing variabel, yaitu pada variabel budaya organisasi memiliki nilai rata-rata 3,72 yang dapat diartikan adanya kecenderungan jawaban setuju mengenai variabel ini. Pada variabel kompensasi memiliki nilai rata-rata 3,46 yang dapat diartikan adanya kecenderungan jawaban netral mengenai variabel ini, sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan pada umumnya merespon biasa saja terhadap kompensasi.

Pada variabel kepuasan kerja memiliki nilai rata-rata 3,43 yang dapat diartikan adanya kecenderungan jawaban netral mengenai variabel ini, sehingga dapat diartikan adanya penilaian kepuasan kerja yang cukup pada karyawan. Pada variabel kinerja memiliki nilai rata-rata 3,85 yang dapat diartikan adanya kecenderungan setuju pada variabel kinerja, artinya adanya penilaian kinerja yang sudah baik pada karyawan PT. Armada Finance Magelang.

4.6.1 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, **terbukti**. Hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung 3,696 dan signifikansi

0,001. Nilai koefisien hasil regresi yaitu 0,373 yang dapat diartikan adanya pengaruh positif dari budaya organisasi. Artinya, semakin baik budaya kerja dalam perusahaan yang dalam hal ini adalah PT. Armada Finance Magelang. , maka kepuasan kerja karyawan juga akan semakin tinggi. Nilai koefisien tersebut juga dapat diartikan adanya peningkatan sebesar 0,373 dari kepuasan kerja setiap kenaikan satu-satuan dari variabel budaya organisasi.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Miharty (2013:60) yang menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Di dalam penelitian tersebut juga dikatakan bahwa budaya organisasi yang lebih kondusif akan menghasilkan kepuasan kerja yang tinggi juga. Pamungkas (2013:57) menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Ini dapat dilihat dari korelasi antara variabel budaya organisasi dengan kepuasan kerja adalah 0,700 dan sig = 0,000, dapat diartikan bahwa hubungan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja kuat dan signifikan. Hasil penelitian lainnya juga didukung oleh Sugiyarti (2012:73) yang menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Ini dapat dilihat dari nilai *Unstandardized Coefficients* variabel budaya organisasi dalam penelitian ini adalah 0,036 yang dimana memiliki nilai positif, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Hal ini juga didukung oleh Robbins (2002:247) yang menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan sebuah sistem pemaknaan bersama dibentuk oleh para warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lainnya. Untuk dapat memahami lebih lanjut mengenai sistem makna budaya organisasi, maka dilakukan beberapa penelitian yang telah mendeskripsikan karakteristik yang dapat mencerminkan budaya organisasi di dalam sebuah perusahaan. Budaya Organisasi merupakan norma – norma dan nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Apabila setiap anggota organisasi berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku maka akan diterima oleh lingkungannya sehingga akan menimbulkan kepuasan untuk bekerja secara optimal.

4.6.2 Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, **terbukti**. Hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung 5,052 dan signifikansi 0,000. Nilai koefisien hasil regresi yaitu 0,617 yang dapat diartikan adanya pengaruh positif dari kompensasi. Artinya, semakin tinggi kompensasi yang diterima karyawan maka kepuasan kerja karyawan akan semakin tinggi atau meningkat. Nilai koefisien tersebut juga dapat diartikan adanya peningkatan sebesar 0,617 dari kepuasan kerja setiap kenaikan satu-satuan dari variabel kompensasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sopiah (2013:77) menunjukkan bahwa kompensasi yang diterima oleh outsourcing karyawan bank Syariah di Kota Malang, baik kompensasi

finansial dan non finansial umumnya dianggap sebagai tingkat kepuasan. Kepuasan kerja yang dirasakan terdapat pada tingkatan yang baik. Ini menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pamungkas (2013:57) menunjukkan nilai korelasi dari variabel kompensasi dengan kepuasan kerja adalah 0,781 dan sig = 0,000, dapat diartikan bahwa hubungan antara kompensasi dengan kepuasan kerja kuat dan signifikan. Kurniawan *et al.* (2014:1) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya seberapa besar kompensasi yang diberikan oleh perusahaan akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada PT. Prudential Life Assurance, Malang ini dapat dilihat dengan hasil dari analisis path yang menunjukkan terdapat probabilitas sebesar 0,000 dengan alpha 0,05 ($0,000 < 0,05$) berarti H_0 ditolak H_a diterima.

Hal ini juga didukung oleh Hersberg (Cahayani, 2005:77) menyatakan bahwa kompensasi sebagai faktor hygiene dan bukan motivator, karena hal itu dapat menyebabkan kepuasan apabila jumlah uang yang diberikan sesuai dan ketidakpuasan kerja apabila jumlah uang yang diberikan tidak sesuai

4.6.3 Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

Budaya organisasi dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja secara simultan, **terbukti**. Hal ini dibuktikan dengan nilai F hitung 65,107 dan signifikansi 0,000. Hasil pada *adjusted r square*

menunjukkan nilai 0,692 yang dapat diartikan budaya organisasi dan kompensasi mempengaruhi kepuasan kerja sebesar 69,2 % dan sebesar 30,8% kepuasan kerja dipengaruhi oleh lainnya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Jamaludin (2015:72) menunjukkan bahwa menunjukkan bahwa kompensasi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, diperoleh nilai Sig. $0,000 < \alpha (0,05)$. Hal ini berarti bahwa secara simultan terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel bebas terhadap variabel tidak bebas. Artinya kompensasi dan budaya organisasi mempunyai nilai signifikansi dan bermanfaat terhadap kepuasan kerja. Sugiyarti (2012:74) menunjukkan hasil nilai dari *Unstandardized Coefficients* variabel budaya organisasi sebesar 0,036 dan variabel kompensasi sebesar 0,017. Ini menandakan bahwa budaya organisasi dan kompensasi mempengaruhi kepuasan kerja secara positif. Noerdiansyah dan Frianto (2013:1010) menjelaskan bahwa nilai t hitung variabel kompensasi adalah sebesar 2,228 pada taraf signifikansi dibawah 5 % atau 0,05 yaitu sebesar 0,033 Berdasarkan probabilitasnya yang memiliki nilai kurang dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa variabel kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kepuasan kerja. Sedangkan nilai t hitung variabel budaya organisasi adalah sebesar 2,222 pada taraf signifikansi dibawah 5 % atau 0,05 yaitu sebesar 0,033. Berdasarkan probabilitasnya yang memiliki nilai kurang dari 0,05, maka dapat disimpulkan variabel budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel

kepuasan kerja. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa secara simultan budaya organisasi dan kompensasi mempengaruhi kepuasan kerja.

Hasibuan (2009: 202) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Adanya pengaruh secara bersama-sama dari budaya organisasi dan kompensasi dapat menurunkan atau meningkatkan kepuasan kerja. Misalnya, karyawan memiliki penilaian terhadap budaya kerja yang baik dan pada saat yang sama karyawan merasa kompensasi yang diterima cukup tinggi. Kondisi karyawan tersebut mendukung untuk memberikan yang terbaik dan rasa nyaman dalam bekerja sehingga meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja.

Pada kemungkinan lain misalnya, karyawan yang memiliki penilaian pada budaya organisasi di tempat kerja yang baik namun karyawan tersebut memiliki kompensasi yang kurang, tentunya hal ini akan memberikan kepuasan kerja yang tidak optimal. Oleh karena itu, untuk mendapatkan kepuasan kerja karyawan yang maksimum dapat dilakukan dengan meningkatkan budaya organisasi dan kompensasi.

4.6.4 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, **terbukti**. Hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung 2,716 dan signifikansi 0,009. Nilai koefisien hasil regresi yaitu 0,315 yang dapat diartikan adanya

pengaruh positif dari budaya organisasi. Artinya, semakin baik budaya kerja pada PT. Armada Finance Magelang, maka kinerja karyawan juga akan semakin tinggi. Nilai koefisien tersebut juga dapat diartikan adanya peningkatan sebesar 0,315 dari kinerja setiap kenaikan satu-satuan dari variabel budaya organisasi.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Awadh dan Saad (2013:168) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara budaya dan kinerja yang membantu dalam meningkatkan hasil organisasi. Apabila setiap anggota organisasi berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku maka kinerja karyawan akan meningkat. Pimpinan perusahaan diharapkan mampu menciptakan budaya kerja yang kondusif agar kinerja karyawan lebih meningkat dan lebih loyal terhadap perusahaan. Ahmed dan Shafiq (2014:21) menunjukkan bahwa budaya organisasi mempengaruhi kinerja. Budaya organisasi memainkan peran penting dalam mencapai tujuan organisasi tersebut. Susmiati dan Sudarma (2015:79) menyatakan bahwa budaya organisasi terhadap kinerja karyawan diperoleh t hitung 2.764 dengan nilai signifikansi $0.007 < 0.05$, maka H_1 diterima. Hal ini dapat disimpulkan bahwa adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, berarti semakin kuat budaya dalam perusahaan akan meningkatkan kinerja karyawan di dalam perusahaan.

Hal ini sesuai dengan Kreitner dan Kinicki (2005: 83) yang menyatakan bahwa budaya organisasi mampu membentuk perilaku individu menjadi berkomitmen dan memiliki kinerja yang baik.

4.6.5 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja

Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, **terbukti**. Hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung 3,455 dan signifikansi 0,001. Nilai koefisien hasil regresi yaitu 0,485 yang dapat diartikan adanya pengaruh positif dari kompensasi. Artinya, semakin tinggi kompensasi karyawan maka kinerja karyawan akan semakin tinggi pula. Nilai koefisien tersebut dapat diartikan adanya peningkatan sebesar 0,485 dari kinerja setiap kenaikan satu-satuan dari variabel kompensasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Putrayasa *et al.* (2014:1) menyatakan bahwa Kompensasi finansial memiliki nilai t hitung 2.158 pada sig. t sebesar 0,036 yang menghasilkan keputusan terhadap H_0 ditolak karena nilai sig. t kurang dari 0,05 artinya koefisien analisis jalur adalah signifikan. Dengan demikian kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Kemudian pengaruh kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan dijelaskan dengan hasil nilai t hitung variabel kompensasi non finansial memiliki nilai t hitung 3.039 pada sig. t sebesar 0,004 yang menghasilkan keputusan terhadap H_0 ditolak karena nilai sig. t kurang dari 0,05 artinya koefisien analisis jalur adalah signifikan. Dengan demikian kompensasi non finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dapat diterima.

Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa kompensasi dapat berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Kurniawan *et al.* (2014:1) menjelaskan menggunakan hasil dari analisis path yang menunjukkan bahwa terdapat probabilitas sebesar 0,000 dengan alpha 0,05 ($0,000 < 0,05$) berarti H_0 ditolak H_a diterima, maka diambil kesimpulan bahwa kompensasi finansial dan non finansial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya seberapa besar kompensasi yang diberikan oleh perusahaan akan mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Prudential Life Assurance, Malang. Selanjutnya Pane dan Astuti (2009:68) juga menyatakan bahwa Kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini membuktikan bahwa sistem Kompensasi Telkom secara nasional yang mulai diberlakukan sejak tahun 2003 sampai sekarang ternyata mampu memberikan tingkat kepuasan karyawan dan meningkatkan Kinerja. Sistem kompensasi di Telkom merupakan salah satu yang terbaik di Indonesia yang mencakup Kompensasi Finansial dan Non Finansial.

Kompensasi merupakan setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari pekerjaan karyawan itu. Apabila kompensasi yang diberikan sesuai dan proporsional dengan upaya maka kinerja karyawan akan optimal. Hal ini sesuai dengan Dessler (Samsudin, 2005:187) adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan terkait dengan pekerjaan yang memberikan semangat dalam bekerja sehingga kinerjanya menjadi meningkat.

4.6.6 Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Kinerja

Budaya organisasi dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja secara simultan, **terbukti**. Hal ini dibuktikan dengan nilai F hitung 32,340 dan signifikansi 0,000. Hasil pada *adjusted r square* menunjukkan nilai 0,524 yang dapat diartikan budaya organisasi dan kompensasi mempengaruhi kinerja sebesar 52,4% dan sebesar 47,6% kinerja dipengaruhi oleh lainnya.

Budaya organisasi dan kompensasi memberikan kontribusi di atas 50% terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti dengan adanya budaya yang mendukung karyawan dan adanya kompensasi yang cukup tinggi maka mampu meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja karyawan merupakan faktor penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Kinerja karyawan akan sangat mempengaruhi produktivitas perusahaan secara keseluruhan. Produktivitas perusahaan akan rendah apabila kinerja karyawan dalam perusahaan tersebut rendah, dan sebaliknya perusahaan akan menjadi produktif dan semakin berkembang jika kinerja tinggi. Kinerja karyawan akan sangat mempengaruhi hasil kerjanya.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Pamungkas (2013:57) menyatakan bahwa budaya organisasi dengan kinerja adalah 0,781 dan sig = 0,000, dapat diartikan bahwa hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja kuat dan signifikan. Kemudian kompensasi dengan kinerja adalah 0,559 dan sig = 0,001, dapat diartikan bahwa hubungan antara kompensasi dengan kinerja cukup kuat dan signifikan. Sehingga secara simultan budaya organisasi dan kompensasi

berpengaruh positif terhadap kinerja. Kurniawan (2013:3) menjelaskan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel budaya organisasi dengan t hitung sebesar 4,478 dengan nilai signifikan sebesar 0,000. Karena t hitung $>$ t tabel ($4,478 > 2,01$) atau nilai signifikan $<$ 5% ($0,000 < 0,05$). Kemudian variabel kompensasi juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompensasi dengan t hitung sebesar 5,589 dengan nilai signifikan sebesar 0,000. Karena t hitung $>$ t tabel ($5,589 > 2,01$) atau nilai signifikan $<$ 5% ($0,000 < 0,05$). Zilarsy (2014:1) menjelaskan bahwa F hitung ($103,899$) $>$ F tabel ($3,06$) dengan Sig. ($0,000$) $<$ $0,05$. Artinya adalah bahwa variabel independen (Budaya Organisasi dan Kompensasi) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel independen (kinerja).

4.6.7 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, **terbukti**. Hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung 6,498 dan signifikansi 0,000. Nilai koefisien hasil regresi yaitu 0,605 yang dapat diartikan adanya pengaruh positif dari kepuasan kerja. Artinya, semakin tinggi kepuasan kerja karyawan dalam bekerja maka kinerja karyawan akan semakin tinggi. Nilai koefisien tersebut juga dapat diartikan adanya peningkatan sebesar 0,605 dari kinerja setiap kenaikan satu-satuan dari variabel kepuasan kerja. Hasil pada *adjusted r square* menunjukkan nilai 0,420 yang dapat diartikan

kepuasan kerja mempengaruhi kinerja sebesar 42,0% dan sebesar 58,0% kinerja dipengaruhi oleh lainnya.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Taurisa dan Ratnawati (2012:171) menjelaskan bahwa terdapat pengaruh yang searah antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan PT. Sido Muncul, maka semakin tinggi tingkat kinerja karyawannya. Kurniawan *et al.* (2014:1) menyatakan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada tingkat kesalahan 0,05 ($\alpha=5\%$) apabila variabel lain diasumsikan konstan. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya koefisien path sebesar 0,279 dengan nilai probabilitas t sebesar 0,030 ($0,030 < 0,05$) maka secara parsial variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Mardiani dan Dewi (2015:269) menjelaskan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja. Hal ini dapat dilihat dari pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja yang dilakukan dengan cara membandingkan nilai t hitung variabel kepuasan kerja sebesar 10,690 dengan nilai t tabel sebesar 1,653363. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel sehingga dapat dinyatakan bahwa variabel yaitu kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kepuasan kerja yang terjamin menimbulkan rasa yang menyenangkan dalam bekerja dan meningkatkan kinerja karyawan secara

maksimal. Agar kepuasan terus terjamin organisasi harus memberikan kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka. Pimpinan atau pihak terkait lebih memperhatikan pekerjaan dan tanggung jawab setiap karyawan, memperhatikan hak dan kewajiban yang berhak diperoleh karyawan semisal gaji, promosi jabatan, dan atasan yang bertanggung jawab. Dengan adanya timbal balik antara karyawan dan organisasi akan memberikan kepuasan tersendiri bagi karyawan dan memberikan keuntungan bagi organisasi untuk terus berkembang.

Kepuasan kerja adalah sikap yang dimiliki oleh seorang pegawai terkait dengan sebuah pekerjaan. Apabila kepuasan kerja yang dimiliki oleh pegawai tinggi maka kinerja yang dihasilkan oleh pegawai akan tinggi demikian sebaliknya apabila kepuasan kerja yang dimiliki rendah maka kinerjanya pun rendah. Hal ini dinyatakan oleh Yulk (Moeljono, 2003:65) bahwa apabila karyawan merasakan kepuasan maka kinerjanya menjadi lebih baik, sebaliknya apabila tidak puas maka kinerjanya menjadi lebih buruk.

4.6.8 Perbandingan Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Besarnya koefisien regresi hasil pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja yaitu 0,350 sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung memberikan hasil nilai koefisien 0,251. Hal ini menunjukkan pengaruh langsung variabel budaya organisasi terhadap kinerja secara

langsung lebih besar dari pada pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

Pengertian Budaya organisasi mempunyai makna yang luas. Luthans (1995:497) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan norma–norma dan nilai–nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota organisasi akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya. Dengan demikian budaya organisasi yang baik akan secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan tanpa melalui kepuasan kerja..

4.6.9 Perbandingan Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Kompensasi Terhadap Kinerja

Besarnya koefisien regresi hasil pengaruh langsung kompensasi terhadap kinerja yaitu 0,455 sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung memberikan hasil nilai koefisien 343. Hal ini menunjukkan pengaruh langsung variabel kompensasi terhadap kinerja secara langsung lebih besar dari pada pengaruh tidak langsung kompensasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

Kompensasi diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai sebuah bentuk penghargaan atau rasa terima kasih dan balas jasa. Pemberian kompensasi dapat memberikan pengaruh yang positif kepada karyawan, memunculkan motivasi kerja, semangat kerja dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri. Peningkatan kinerja karyawan akan memberikan dampak yang positif terhadap kinerja perusahaan secara

keseluruhan. Oleh karena itu kompensasi yang diberikan oleh pihak perusahaan akan secara langsung memberikan efek terhadap kinerja karyawan.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data melalui kuesioner yang disebarakan kepada karyawan PT. Armada Finance Magelang, maka di temukan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja secara parsial
2. Terdapat pengaruh yang signifikan dari kompensasi terhadap kepuasan kerja secara parsial
3. Terdapat pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja secara simultan
4. Terdapat pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja secara parsial
5. Terdapat pengaruh yang signifikan dari kompensasi terhadap kinerja secara parsial.
6. Terdapat pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja secara simultan.
7. Terdapat pengaruh yang signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja.
8. Pengaruh tidak langsung Budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja lebih kecil dari pada pengaruh langsung Budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan PT. Armada Finance Magelang.

9. Pengaruh tidak langsung Kompensasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja lebih kecil dari pada pengaruh secara langsung Kompensasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan PT. Armada Finance Magelang.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan di atas, adapun saran untuk PT. Armada Finance Magelang, yaitu:

1. Pimpinan PT. Armada Finance Magelang
 - a. Pimpinan perusahaan disarankan mampu menciptakan budaya kerja yang kondusif agar kinerja karyawan lebih meningkat dan lebih loyal terhadap perusahaan.
 - b. Pimpinan atau pihak terkait lebih memperhatikan pekerjaan dan tanggung jawab setiap karyawan, memperhatikan hak dan kewajiban yang berhak diperoleh karyawan semisal gaji, promosi jabatan, dan atasan yang bertanggung jawab. Adanya pemberian yang sesuai dengan apa yang sudah dikerjakan karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan. PT. Armada Finance Magelang harus mengelola kepuasan kerja dengan baik supaya karyawan tetap bertahan dan setia terhadap organisasi.
2. Peneliti Selanjutnya

Peneliti selanjutnya dapat menganalisis penelitian lebih mendalam dengan melihat pengaruh berbagai variabel sehingga diperoleh analisis yang lebih kompleks. Selanjutnya, peneliti dapat menggunakan metode analisis seperti analisis SEM untuk dapat mengetahui pengaruh antar variabel tersebut.

Daftar Pustaka

- Ahmed, Mashal, S. Shafiq, (2014), The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: A Case Study of Telecom Sector, *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, 14 (3): 21-30
- Ahwad, Alharbi Mohammad, M.S. Alyahya, (2013), Impact of Organizational Culture on Employee Performance, *International Review of Management and Business Research*, 2 (1): 168-175
- Alwi, Syafaruddin. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Keunggulan Kompetitif*. Yogyakarta: BPFE.
- Arikunto, Suharsimi, (2010), *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.
- Azwar, Saifuddin. (2003). *Metode Penelitian Cetakan Ketiga*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Brahmasari, I.A, (2008), Pengaruh Variabel Budaya Organisasi, Komitmen dan Kepuasan Kerja Pegawai terhadap Organizational Citizenship Behavior Pegawai, *Jurnal Akuntansi, Manajemen Bisnis dan Sektor Publik (JAMBSP)*, 4 (3): 269-290
- Dessler, Gary, (2006), *Manajemen Sumber Daya Manusia (terj.)*, Edisi Kesepuluh Jilid 1, Jakarta: Indeks
- _____ (2007), *Manajemen Sumber Daya Manusia (terj.)*, Edisi Kesepuluh, Jilid 2, Jakarta : PT. Indeks.
- Ghozali, Imam. (2005). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- _____ (2013), *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Edisi Ketujuh, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Hasibuan, Malayu. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 8. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu, (2009), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Bumi Aksara Jakarta.
- Husein, Umar, (2008), *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*, Jakarta: PT Rajagrafindo Persada

- Jamaludin, A, (2015), Kompensasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan Tenaga Kependidikan Universitas Singaperbangsa Karawang, *Jurnal Manajemen & Bisnis*, 1 (1): 72-85
- Jatiningrum, C.D, Musadieg, M.A, Prasetya, A, (2016), Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kemampuan Terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan dan Agen PT. Asuransi Jiwasraya Branch Office Malang), *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 39 (1): 117-124
- Kadarisman, M, (2012), *Manajemen Kompensasi*, Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Kurniawan, I.A, (2013), *Budaya Organisasi dan Kompensasi: Pengaruhnya terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Sang Hyang Seri Kantor Regional III Malang)*, Skripsi Sarjana, Malang: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya
- Kurniawan, M.A.D, Hamid, D, Utami, H.N, (2014), Judul: Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja (Studi pada Karyawan PT.Prudential Life Assurance Malang), *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 16 (1): 1-8
- Luthans, Fred, (2005), *Perilaku Organisasi (terj.)*, Edisi 10, Yogyakarta: Andi Offset
- _____ (2006), *Perilaku Organisasi (terj.)*. Edisi 10. Yogyakarta: Andi Offset
- Mangkunegara, Anwar Prabu, (2011), *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mardiani, A, Dewi, M.S, (2015), Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai Bank Kalsel, *Jurnal Wawasan Manajemen*, 3 (3): 269-279
- Miharty, (2013), The Influence of Organizational Culture on Job Satisfaction towards Improving the Quality of Education in University of Riau, *Asian Social Science*, 9 (12): 60-68
- Mondy, R.Wayne, (2008), *Manajemen Sumber Daya Manusia (terj.)*, Jakarta: Erlangga
- Nawawi, Hadari, (2005), *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Nimran, Umar, (2004), *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Erlangga
- Noerdiansyah, A, Frianto, A, (2013), Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, *Jurnal Ilmu Manajemen*, 1 (4): 1010-1021

- Nugroho, Bhuono Agung. (2005). *Memilih Metode Statistik Penelitian dengan SPSS*. Yogyakarta: Penerbit ANDI
- Pamungkas, A.R, (2013), Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai STMIK Adi Unggul Bhirawa (AUB) Surakarta, *E-journal STIE AUB*, 1 (2): 57-73
- Pane, Jagarin, Astuti, S.D, (2009), Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Kantor Telkom Divre IV di Semarang), *Telaah Manajemen (TEMA)*, 6 (1): 67-85
- Putrayasa, R, Susilo, H, Prasetya, A, (2014), Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan Pada PT. Asuransi Jiwasraya, *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 17 (1): 1-10
- Ramadan, Wael.H, (2010), The Influence Of Organizational Culture on Sustainable Competitive Advantage of Small & Medium Sized Establishments, *E-Leader Budapest*
- Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella Jauvani, (2009), *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Robbins, S.P, (2002), *Prinsip - Prinsip Perilaku Organisasi (terj.)*, Edisi kelima, Jakarta: Erlangga
- Robbins, S. P, (2003), *Perilaku Organisasi: Konsep Kontroversi Aplikasi (terj.)*, Edisi Kedelapan, Jakarta: PT. Prenlindo
- Robbins, S.P, (2006), *Perilaku Organisasi (terj.)*, Jakarta : PT. Indeks, Gramedia
- Robbins, S.P. dan T.A. Judge, (2008), *Perilaku Organisasi (ter.)*, Edisi Duabelas, Jakarta: Salemba Empat
- Sekaran, Uma & Bougie, Roger. (2010). *Research Methods for Bussines: A Skill Bulding Approach-5th ed*. United Kingdom: A John Wiley and Son, Ltd, Publication.
- Setiawan, Akbar, (2016), Pengaruh Motivasi Camat terhadap Kinerja Pegawai di Kecamatan Bontang Utara, *eJournal Ilmu Pemerintahan*, 4 (2): 756-765
- Simamora, Henry, (2004), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: STIE YKPN
- Situmorang, Syafrizal. Helmi. (2010). *Analisis Data: Untuk Riset Manajemen dan Bisnis*. Medan: USU Pers.

- Soegandhi, V.M, E.M. Sutanto, R. Setiawan, (2013), Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan PT. Surya Timur Sakti Jatim, *AGORA*, 1 (1)
- Solehudin, (2016), Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Kepemimpinan dan Kompensasi PT. Dahliatama Prima, *Jurnal Manajemen*, 14 (1): 1907-1919
- Sopiah, (2013), The Effect of Compensation toward Job Satisfaction and Job Performance of Outsourcing Employees of Syariah Banks in Malang Indonesia, *International Journal of Learning & Development*, 2 (3): 77-91
- Sugiyarti, Gita, (2012), Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi pada Fakultas Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945 Semarang), *Serat Acitya*, 1 (2): 73-83
- Sugiyono, (2010), *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta
- _____ (2012), *Metodologi Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R &D*, Bandung: Alfabeta
- Sugiyono, (2005), *Statistika Untuk Penelitian*, Bandung: Alfabeta
- _____ (2012), *Statistika Untuk Penelitian*, Bandung: Alfabeta
- Susmiati, Sudarma, K, (2015), Pengaruh Budaya Organisasi Dan Dukungan Organisasi Persepsi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening, *Management Analysis Journal*, 4 (1): 79-87
- Sutrisno, Edy, (2011), *Budaya Organisasi*, Jakarta: Kencana
- Taurisa, C.M, Ratnawati, I, (2012), Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang), *Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE)*, 19 (2): 170-187
- Zilarsy, I, Indarti, S, Daulay, I.N, (2014), Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT Eka Dura Indonesia Rokan Hulu, *JOM Fekon*, 1 (2): 1-15



LAMPIRAN

Lampiran 1

Kuesioner Penelitian

Kepada Yth. Responden Penelitian

Karyawan Armada Finance Magelang

Dengan hormat,

Saya yang bertanda tangan dibawah ini adalah mahasiswa Universitas Islam Indonesia

Nama : Muhammad Agung Reza Suryajiwangga

NIM : 11311050

Fakultas : Ekonomi

Jurusan : Manajemen

Dalam rangka mencari data guna menyusun skripsi dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Intervening (Studi Kasus pada PT. Armada Finance Magelang)”, maka saya mohon bantuan serta kesediaannya Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner ini. Kuesioner ini hanya bertujuan untuk kepentingan penelitian dan tidak disajikan kepihak luar, serta kerahasiaan dalam mengisi kuesioner ini terjamin sepenuhnya. Oleh karena itu saya berharap jawaban yang Bapak/Ibu berikan dengan jujur dan terbuka akan sangat membantu dalam penelitian ini. Atas partisipasi dan kesediaan Bapak/Ibu dalam mengisi kuesioner ini saya ucapkan terimakasih.

Hormat Saya

M. Agung Reza S

11311050

IDENTITAS RESPONDEN

Untuk kelengkapan data penelitian, kami mohon Bapak/Ibu/Saudara/Saudari mengisi data dibawah ini:

1. Jenis Kelamin : Pria / Wanita
2. Usia : a. Kurang dari 20 Tahun
 b. 20 Tahun – 25 Tahun
 c. 25 Tahun – 30 Tahun
 d. 30 Tahun – 35 Tahun
 e. 35 Tahun – 40 Tahun
 f. 40 Tahun – 45 Tahun
 g. 45 Tahun – 50 Tahun
 h. Diatas 50 Tahun
3. Status Pernikahan : Menikah / Belum Menikah
4. Pendidikan terakhir : a. SD
 b. SMP
 c. SMA
 d. Diploma (D1/D2/D3)
 e. Sarjana (S1/S2/S3)
5. Status Karyawan : Karyawan Tetap / Karyawan Kontrak
6. Lama Bekerja : a. Kurang 5 Tahun
 b. 5 Tahun – 10 Tahun
 c. 10 Tahun – 15 Tahun
 d. 15 Tahun – 20 Tahun
 e. 20 Tahun – 25 Tahun
 f. 25 Tahun – 30 Tahun

7. Jabatan : a. Divisi SDM
 b. Divisi Operasional
 c. Divisi Administrasi dan Umum
 d. Divisi Keuangan
 f. Divisi IT

8. Penghasilan : a. Kurang dari Rp. 1.350.000
 b. Rp. 1.350.000 – Rp. 3.000.000
 c. Rp. 3.000.000 – Rp. 6.000.000
 d. Rp.6.000.000 – Rp. 8.000.000
 e. Diatas Rp.8.000.000

PETUNJUK PENGISIAN

Lingkari angka pada kolom penilaian yang sesuai dengan pilihan Anda !

SS = Sangat Setuju (5)

S = Setuju (4)

N = Netral (3)

TS = Tidak Setuju (2)

STS = Sangat Tidak Setuju (1)

Contoh :

No.	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS
1.	Karyawan merasa memiliki pengetahuan yang memadai	5	4	3	2	1

No	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS
A. Budaya Organisasi						
Petunjuk Pengisian						
Lingkari angka pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut:						
SS = Sangat Setuju (5)						
S = Setuju (4)						
N = Netral (3)						
TS = Tidak Setuju (2)						
STS = Sangat Tidak Setuju (1)						
Aturan Perilaku yang Diamati						
A1	Saya merasa senang mengikuti <i>Briefing</i>	5	4	3	2	1
A2	Saya merasa adanya sikap saling menghargai satu sama lain	5	4	3	2	1
A3	Saya merasakan hubungan kekeluargaan yang erat di dalam perusahaan	5	4	3	2	1
A4	Saya merasakan adanya rasa senasib sepenanggungan dengan sesama karyawan	5	4	3	2	1
Norma dalam Perusahaan						
A5	Saya merasakan terciptanya kedisiplinan dalam bekerja	5	4	3	2	1
A6	Saya merasakan terciptanya kejujuran dalam bekerja	5	4	3	2	1
A7	Saya merasakan terwujudnya profesionalitas dalam bekerja	5	4	3	2	1
Nilai-Nilai Dominan yang Dianut Perusahaan						
A8	Saya mengutamakan terwujudnya kinerja yang baik	5	4	3	2	1
A9	Saya merasakan sikap yang saling bersinergi dengan atasan demi terwujudnya tujuan perusahaan	5	4	3	2	1

A10	Saya merasakan sikap yang saling bersinergi dengan karyawan demi terwujudnya tujuan perusahaan	5	4	3	2	1
A11	Saya merasakan perusahaan memiliki tata kelola yang baik	5	4	3	2	1
Filosofi Perusahaan						
A12	Saya merasakan perusahaan telah menciptakan rasa aman bagi karyawan	5	4	3	2	1
A13	Saya merasa bangga menjadi bagian dalam perusahaan	5	4	3	2	1
A14	Saya merasakan adanya rasa tenang saat berkerja	5	4	3	2	1
Peraturan Perusahaan						
A15	Saya selalu mematuhi peraturan yang telah ditetapkan perusahaan	5	4	3	2	1
A16	Saya selalu berusaha mempelajari teknik dan prosedur pekerjaan yang dilakukan	5	4	3	2	1
A17	Saya selalu siap memperbaiki setiap kesalahan	5	4	3	2	1
Iklim Kerja Perusahaan						
A18	Saya merasakan suasana yang nyaman saat bekerja	5	4	3	2	1
A19	Saya merasakan adanya sikap saling terbuka dengan sesama karyawan	5	4	3	2	1
A20	Saya merasa percaya dengan sesama karyawan	5	4	3	2	1

B. Kompensasi						
Petunjuk Pengisian						
Lingkari angka pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut:						
SS = Sangat Setuju (5)						
S = Setuju (4)						
N = Netral (3)						
TS = Tidak Setuju (2)						
STS = Sangat Tidak Setuju (1)						
No	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS
Kompensasi Finansial Langsung						
Upah/Gaji Karyawan						
B1	Saya merasakan gaji yang diterima sesuai dengan kebutuhan ekonomi	5	4	3	2	1
B2	Saya merasakan gaji yang diterima sudah layak	5	4	3	2	1
Insentif yang Diberikan Untuk Karyawan						
B3	Saya merasa bonus yang diterima sesuai dengan prestasi kerja	5	4	3	2	1
B4	Saya merasakan insentif yang diberikan bermanfaat untuk kehidupan pribadi maupun keluarga	5	4	3	2	1
Kompensasi Finansial Tidak Langsung						
Tunjangan Kepada Karyawan						
B5	Saya telah merasakan sarana dan prasarana yang diberikan oleh perusahaan	5	4	3	2	1
B6	Saya merasa perusahaan telah memberikan biaya pengobatan melalui <i>reimbursement</i> atau asuransi kesehatan	5	4	3	2	1
B7	Perusahaan telah mengikut sertakan saya dalam program Badan Penyelenggara Jaminan Sosial	5	4	3	2	1
B8	Saya merasakan program cuti yang diberikan	5	4	3	2	1

	sesuai dengan kebutuhan					
B9	Saya tetap menerima gaji ketika sedang tidak bekerja/cuti	5	4	3	2	1
Kompensasi Non Finansial						
Kompensasi Berkaitan Dengan Pekerjaan						
B10	Saya merasakan adanya pemberian pekerjaan yang menantang	5	4	3	2	1
B11	Saya merasakan adanya kesempatan untuk pengembangan karier melalui kerja	5	4	3	2	1
B12	Saya merasakan adanya pengakuan atas prestasi kerja	5	4	3	2	1
B13	Saya merasakan adanya pujian atas kinerja yang telah dilakukan	5	4	3	2	1
B14	Saya turut diberikan wewenang dan tanggung jawab di dalam perusahaan	5	4	3	2	1
Kompensasi Berkaitan Dengan Lingkungan Kerja						
Supervisi Kompetensi						
B15	Saya merasakan adanya <i>coaching</i> atau arahan yang dilakukan atasan dalam memberikan semangat kerja karyawan	5	4	3	2	1
Kondisi Kerja yang Mendukung						
B16	Saya merasakan ruang kerja yang aman dan nyaman	5	4	3	2	1
B17	Saya merasakan adanya keseimbangan antara waktu bekerja dan kehidupan pribadi.	5	4	3	2	1
Simbol Status yang Pantas						
B18	Saya merasakan ukuran kantor telah sesuai dengan kebutuhan perusahaan.	5	4	3	2	1
B19	Saya merasakan lokasi kantor yang strategis.	5	4	3	2	1

B20	Saya merasakan ukuran serta kualitas meja untuk bekerja yang baik dan layak	5	4	3	2	1
B21	Saya merasakan lokasi tempat parkir yang berdekatan dengan kantor.	5	4	3	2	1



C. Kepuasan Kerja						
Petunjuk Pengisian						
Lingkari angka pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut:						
SS = Sangat Setuju (5)						
S = Setuju (4)						
N = Netral (3)						
TS = Tidak Setuju (2)						
STS = Sangat Tidak Setuju (1)						
No	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS
Pekerjaan itu sendiri (<i>Work Itself</i>)						
C1	Saya merasakan adanya tantangan tersendiri saat bekerja	5	4	3	2	1
C2	Saya merasakan adanya kesempatan untuk belajar	5	4	3	2	1
C3	Saya merasakan adanya peluang untuk menerima tanggung jawab	5	4	3	2	1
Atasan (<i>Supervisor</i>)						
C4	Saya merasakan adanya pengawasan secara berkelanjutan dari atasan	5	4	3	2	1
C5	Saya merasakan adanya evaluasi dilakukan secara berkala dari atasan	5	4	3	2	1
C6	Atasan selalu memberikan semangat kerja kepada saya	5	4	3	2	1
C7	Atasan selalu memberikan contoh yang baik kepada saya	5	4	3	2	1
C8	Atasan selalu menjadikan produktivitas kerja saya menjadi efektif	5	4	3	2	1
Teman sekerja (<i>Co-Workers</i>)						
C9	Saya merasakan <i>partner</i> kerja yang ramah	5	4	3	2	1
C10	Saya merasakan adanya kerja sama yang terjalin antara karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan	5	4	3	2	1

C11	Saya merasakan adanya sikap saling mendukung antara karyawan	5	4	3	2	1
C12	Saya merasakan saran yang bermanfaat dari teman sekerja	5	4	3	2	1
Promosi (<i>Promotion</i>)						
C13	Saya merasakan atasan memberikan promosi jabatan secara obyektif	5	4	3	2	1
C14	Saya merasakan adanya wewenang serta tanggung jawab yang lebih besar	5	4	3	2	1
C15	Saya merasakan setiap karyawan memiliki kesempatan untuk dipromosikan	5	4	3	2	1
Gaji/Upah (<i>Pay</i>)						
C16	Saya merasakan gaji yang dibayarkan tepat waktu	5	4	3	2	1
C17	Saya merasakan gaji telah sesuai dengan kapasitas kerja	5	4	3	2	1
C18	Saya merasakan gaji yang diberikan secara adil	5	4	3	2	1
C19	Saya merasakan bonus yang diberikan sesuai dengan apa yang dikerjakan	5	4	3	2	1
C20	Saya merasakan tunjangan diberikan secara tepat waktu	5	4	3	2	1

D. Kinerja						
Petunjuk Pengisian						
Lingkari angka pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut:						
ST = Sangat Tinggi (5)						
T = Tinggi (4)						
S = Sedang (3)						
R = Rendah (2)						
SR = Sangat Rendah (1)						
No	Pertanyaan	ST	T	S	R	SR
Kualitas Pekerjaan						
D1	Saya memiliki kemampuan untuk memenuhi target yang ditetapkan	5	4	3	2	1
D2	Saya memiliki ketelitian dalam bekerja	5	4	3	2	1
D3	Saya memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai prosedur kerja	5	4	3	2	1
D4	Saya memiliki kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai standar kerja	5	4	3	2	1
Produktifitas						
D5	Saya dapat menyesuaikan hasil pekerjaan dengan target yang ditetapkan	5	4	3	2	1
D6	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu	5	4	3	2	1
D7	Saya dapat menyelesaikan kerja lembur	5	4	3	2	1
D8	Saya memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan sebelum batas waktu yang ditentukan	5	4	3	2	1
Pengetahuan Mengenai Pekerjaan						
D9	Saya selalu mendapatkan informasi yang jelas untuk menyelesaikan pekerjaan	5	4	3	2	1
D10	Saya memiliki kemampuan memahami tugas yang diberikan	5	4	3	2	1
Kehandalan						

D11	Atasan percaya dengan kehandalan saya	5	4	3	2	1
D12	Saya memiliki tanggung jawab atas pekerjaan yang harus diselesaikan	5	4	3	2	1
D13	Saya dapat bekerja dengan tepat	5	4	3	2	1
Ketersedian						
D14	Kehadiran saya selalu tepat waktu	5	4	3	2	1
D15	Saya selalu tepat waktu ketika pulang kerja	5	4	3	2	1
D16	Saya selalu menggunakan waktu istirahat/jam makan dengan tepat	5	4	3	2	1
Ketidatergantungan						
D17	Saya merasakan adanya kebebasan dalam menyelesaikan pekerjaan	5	4	3	2	1
D18	Saya merasakan adanya kebebasan karyawan dalam menyampaikan gagasan	5	4	3	2	1

Lampiran 2
 Hasil Uji Validitas
 Budaya Organisasi (X1)

Correlations

	Budaya_total		
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N
budaya1	,530	,000	58
budaya2	,714	,000	58
budaya3	,730	,000	58
budaya4	,603	,000	58
budaya5	,740	,000	58
budaya6	,800	,000	58
budaya7	,703	,000	58
budaya8	,707	,000	58
budaya9	,757	,000	58
budaya10	,747	,000	58
budaya11	,700	,000	58
budaya12	,666	,000	58
budaya13	,771	,000	58
budaya14	,636	,000	58
budaya15	,504	,000	58
budaya16	,480	,000	58
budaya17	,697	,000	58
budaya18	,777	,000	58
budaya19	,700	,000	58
budaya20	,439	,001	58
Budaya_total	1		58

Kompensasi (X2)

Correlations

	kompensasi_total		
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N
kompensasi1	,463	,000	58
kompensasi2	,605	,000	58
kompensasi3	,562	,000	58
kompensasi4	,586	,000	58
kompensasi5	,646	,000	58
kompensasi6	,584	,000	58
kompensasi7	,455	,000	58
kompensasi8	,644	,000	58
kompensasi9	,475	,000	58
kompensasi10	,343	,008	58
kompensasi11	,595	,000	58
kompensasi12	,710	,000	58
kompensasi13	,585	,000	58
kompensasi14	,607	,000	58
kompensasi15	,696	,000	58
kompensasi16	,667	,000	58
kompensasi17	,619	,000	58
kompensasi18	,457	,000	58
kompensasi19	,452	,000	58
kompensasi20	,443	,000	58
kompensasi21	,418	,001	58
kompensasi_total	1		58

Kepuasan Kerja (Z)

Correlations

	kepuasan_total		
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N
kepuasan1	,631	,000	58
kepuasan2	,709	,000	58
kepuasan3	,705	,000	58
kepuasan4	,630	,000	58
kepuasan5	,709	,000	58
kepuasan6	,747	,000	58
kepuasan7	,734	,000	58
kepuasan8	,708	,000	58
kepuasan9	,625	,000	58
kepuasan10	,792	,000	58
kepuasan11	,715	,000	58
kepuasan12	,654	,000	58
kepuasan13	,577	,000	58
kepuasan14	,615	,000	58
kepuasan15	,653	,000	58
kepuasan16	,546	,000	58
kepuasan17	,738	,000	58
kepuasan18	,588	,000	58
kepuasan19	,522	,000	58
kepuasan20	,497	,000	58
kepuasan_total	1		58

Kinerja (Y)

Correlations

	kinerja_total		
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N
kinerja1	,568	,000	58
kinerja2	,586	,000	58
kinerja3	,813	,000	58
kinerja4	,817	,000	58
kinerja5	,804	,000	58
kinerja6	,795	,000	58
kinerja7	,547	,000	58
kinerja8	,684	,000	58
kinerja9	,567	,000	58
kinerja10	,692	,000	58
kinerja11	,673	,000	58
kinerja12	,707	,000	58
kinerja13	,880	,000	58
kinerja14	,645	,000	58
kinerja15	,433	,001	58
kinerja16	,605	,000	58
kinerja17	,571	,000	58
kinerja18	,602	,000	58
kinerja_total	1		58

Lampiran 3

Hasil Uji Reliabilitas

Budaya Organisasi (X1)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,937	20

Kompensasi (X2)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,886	21

Kepuasan Kerja (Z)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,930	20

Kinerja (Y)

Reliability Statistics

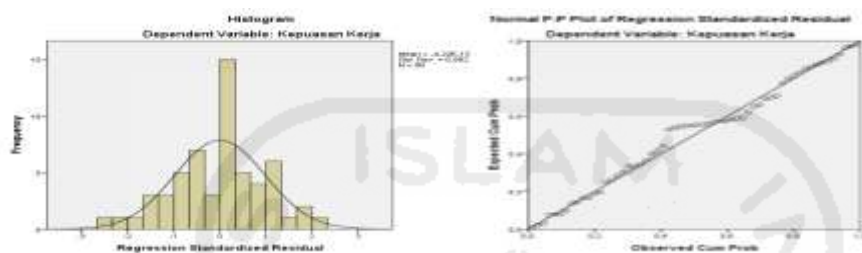
Cronbach's Alpha	N of Items
,923	18

Lampiran 4

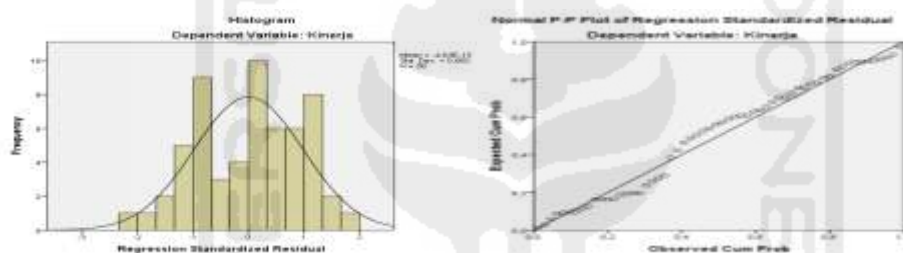
Hasil Uji Asumsi Klasik

Hasil Uji Normalitas dengan Grafik

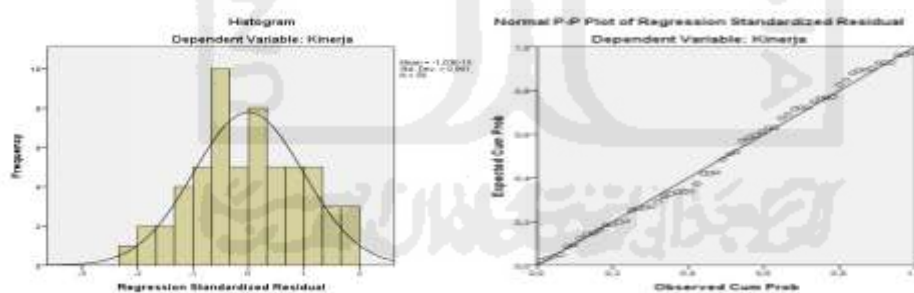
1. X_1 dan X_2 Terhadap Z



2. X_1 dan X_2 Terhadap Y



3. Z Terhadap Y



Hasil Uji Multikolonieritas

1. X1 dan X2 terhadap Z

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	-,098	,312		-,315	,754		
Budaya Organisasi	,373	,101	,383	3,696	,001	,503	1,988
Kompensasi	,617	,122	,523	5,052	,000	,503	1,988

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

2. X1 dan X2 terhadap Y

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	,999	,358		2,791	,007		
Budaya Organisasi	,315	,116	,350	2,716	,009	,503	1,988
Kompensasi	,485	,140	,445	3,455	,001	,503	1,988

a. Dependent Variable: Kinerja

3. Z terhadap Y

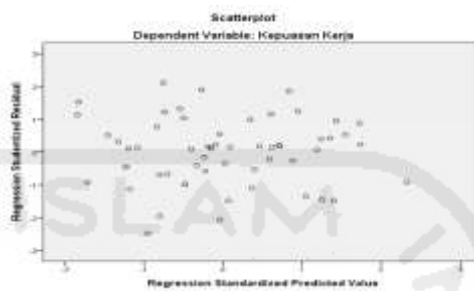
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	1,775	,322		5,510	,000		
Kepuasan Kerja	,605	,093	,656	6,498	,000	1,000	1,000

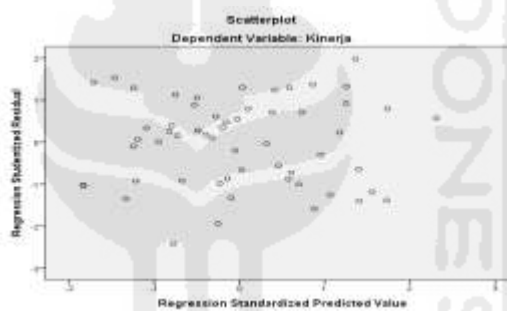
a. Dependent Variable: Kinerja

Hasil Uji Heteroskedastisitas

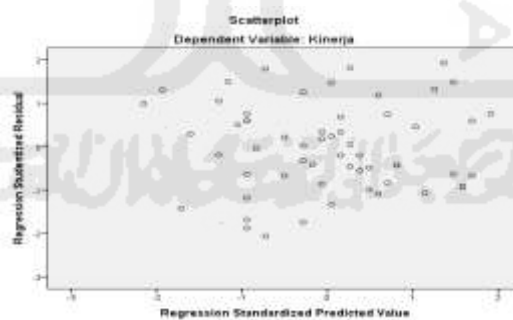
1. X1 dan X2 terhadap Z



2. X1 dan X2 terhadap Y



3. Z terhadap Y



Hasil Uji Autokorelasi dan Hasil Uji Koefisien Determinasi

1. X1 dan X2 terhadap Z

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,838 ^a	,703	,692	,25257	,703	65,107	2	55	,000	2,131

a. Predictors: (Constant), Kompensasi, Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

2. X1 dan X2 terhadap Y

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,735 ^a	,540	,524	,29008	,540	32,340	2	55	,000	1,745

a. Predictors: (Constant), Kompensasi, Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: Kinerja

3. Z terhadap Y

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,656 ^a	,430	,420	,32020	,430	42,224	1	56	,000	1,952

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja

b. Dependent Variable: Kinerja

Lampiran 5

Hasil Analisis Kuantitatif

1. X1 dan X2 terhadap Z

Regresi Linier

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,838 ^a	,703	,692	,25257	,703	65,107	2	55	,000	2,131

a. Predictors: (Constant), Kompensasi, Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Regresi Linier Lanjutan

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
(Constant)	-,098	,312		-,315	,754					
1 Budaya Organisasi	,373	,101	,383	3,696	,001	,752	,446	,272	,503	1,988
Kompensasi	,617	,122	,523	5,052	,000	,793	,563	,371	,503	1,988

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

2. X1 dan X2 terhadap Y

Regresi Linier

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,735 ^a	,540	,524	,29008	,540	32,340	2	55	,000	1,745

a. Predictors: (Constant), Kompensasi, Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: Kinerja

Regresi Linier Lanjutan

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
(Constant)	,999	,358		2,791	,007					
1 Budaya Organisasi	,315	,116	,350	2,716	,009	,664	,344	,248	,503	1,988
Kompensasi	,485	,140	,445	3,455	,001	,692	,422	,316	,503	1,988

a. Dependent Variable: Kinerja

3. Z terhadap Y

Regresi Linier

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,656 ^a	,430	,420	,32020	,430	42,224	1	56	,000	1,952

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja

b. Dependent Variable: Kinerja

Regresi Linier Lanjutan

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
(Constant)	1,775	,322		5,510	,000					
1 Kepuasan Kerja	,605	,093	,656	6,498	,000	,656	,656	,656	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Kinerja

Lampiran 6
Data Mentah Kuesioner

No.	Jenis Kelamin	Usia	Status Pernikahan	Pendidikan	Status Karyawan	Lama Bekerja	Jabatan	Penghasilan
1	2	4	1	5	1	2	3	2
2	2	4	1	5	1	1	3	1
3	2	4	2	5	2	3	3	3
4	2	4	1	5	1	2	4	2
5	2	6	2	4	1	3	3	3
6	2	4	1	3	1	4	3	1
7	1	6	1	5	1	5	4	3
8	2	4	1	5	1	2	3	2
9	2	3	2	5	1	2	4	2
10	2	6	1	5	1	3	4	2
11	2	4	1	5	1	2	4	2
12	2	6	1	5	1	4	4	2
13	1	4	1	5	1	2	4	2
14	1	5	1	4	1	4	4	3
15	2	4	1	4	1	1	4	2
16	2	4	1	4	1	3	3	3
17	1	7	1	4	1	5	6	3
18	2	5	1	5	1	3	6	2
19	1	5	2	3	1	1	2	1
20	2	4	1	5	2	2	2	2
21	1	3	2	5	1	2	6	2
22	2	8	1	5	1	3	4	4
23	2	5	2	5	1	2	2	2
24	2	5	1	5	1	3	6	3
25	1	6	1	1	1	4	3	2
26	1	3	2	4	1	1	2	1
27	2	3	2	4	1	2	3	2
28	2	6	1	5	1	5	3	4
29	2	5	1	4	1	3	6	2
30	1	6	1	5	1	4	6	3
31	2	5	1	5	1	3	2	2
32	2	4	1	5	1	3	6	4
33	1	3	1	5	1	2	3	2
34	2	6	1	5	1	4	2	2
35	1	3	1	5	1	1	6	1
36	2	3	1	5	1	2	2	2

37	2	3	2	5	1	1	2	2
38	1	3	1	3	1	1	2	1
39	1	6	1	2	1	4	3	2
40	2	5	2	4	1	2	3	2
41	1	3	2	2	1	2	3	2
42	2	3	1	3	2	1	3	1
43	2	4	1	5	1	2	3	2
44	2	4	2	5	1	2	2	2
45	2	4	1	5	1	2	2	2
46	2	4	1	4	1	2	2	2
47	1	4	2	5	1	2	6	2
48	2	4	2	5	1	2	2	2
49	2	1	1	5	1	1	2	2
50	1	6	1	5	1	4	6	3
51	2	4	1	5	1	1	2	2
52	1	4	1	5	1	2	2	2
53	1	5	1	2	1	4	3	2
54	2	5	1	5	1	3	1	2
55	1	5	1	3	1	2	3	2
56	1	4	1	3	1	1	3	2
57	1	5	1	3	1	3	3	2
58	1	8	1	3	1	5	3	2

RESPONDEN	BUDAYA ORGANISASI																			
1	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3
2	4	5	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3
3	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3
4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	5	5	5	3	2	2
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
6	5	4	3	2	1	2	4	5	4	2	1	1	2	4	5	4	3	1	2	4
7	5	5	3	4	3	4	3	5	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	3	3
8	4	4	5	3	4	5	4	4	4	4	5	4	4	3	4	5	5	4	3	3
9	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3
10	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4
11	3	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	3	4	3	4	5	5	4	4	4
12	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	3
13	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
14	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4
15	3	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
16	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
17	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4

18	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3
19	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4
20	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3
21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	5	4	3	5
22	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4
23	3	2	3	3	2	2	2	4	3	3	2	3	3	2	4	4	4	3	2	3
24	3	3	2	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
26	3	4	5	5	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4
27	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	2	3
28	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
29	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	5	5	5	4	4	4
30	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4
31	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
33	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
35	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
36	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4	3	3
37	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
38	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	5	4	5	4	4	4
39	4	5	5	4	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	4	4	4	4	4	4
40	3	3	4	2	2	3	3	4	2	3	3	3	4	4	5	5	5	3	3	3
41	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4
42	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	3	4
43	4	5	5	5	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	3	3
44	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3
45	3	4	4	3	3	3	3	5	3	3	3	4	4	4	5	5	4	4	4	3
46	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4
47	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
48	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	3	4	4	4	5	5	5	5	4	4
49	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4
50	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3
51	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3
52	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
53	4	5	5	4	5	5	4	5	4	3	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4
54	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4
55	3	3	4	3	2	3	2	5	3	3	3	4	4	4	5	5	5	4	3	3
56	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
57	3	5	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4
58	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4

RESPONDEN	KOMPENSASI																			
1	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
2	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	5	3
4	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4
5	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	5	4	3	2	1	2	3	4	5	4	3
7	2	2	2	3	2	4	4	4	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	4	4
8	3	3	3	3	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4
9	3	2	3	3	2	4	4	4	2	3	2	2	2	4	3	4	2	4	4	4
10	4	4	3	3	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
11	3	2	1	2	3	3	5	4	4	4	3	2	3	3	3	4	3	5	5	5
12	2	3	3	4	4	5	5	5	4	4	3	3	3	4	5	5	3	4	4	5
13	3	3	2	2	3	3	4	4	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4
14	2	2	2	2	4	4	4	4	2	4	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4
15	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4
16	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3
17	3	3	3	3	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
19	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
20	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
21	3	3	3	2	3	5	5	5	5	3	3	2	2	3	4	5	4	4	5	5
22	4	4	3	3	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
23	2	2	2	2	2	3	4	3	2	3	3	3	2	4	3	3	3	3	4	3
24	3	3	2	2	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4
25	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4
26	2	2	2	2	4	4	4	4	2	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4
27	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	3	2	2	2	3	4	3	4	4	3
28	3	3	2	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	5
29	2	3	2	1	2	4	4	4	4	4	2	3	3	2	2	4	4	4	4	4
30	3	3	2	2	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	2	4	4
31	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
33	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4
34	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
35	2	2	2	2	3	4	5	4	3	5	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3
36	2	2	2	2	3	4	4	3	3	3	3	2	2	3	3	4	2	3	4	4
37	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4
38	2	2	2	2	3	4	4	4	3	4	2	2	3	4	4	4	4	5	5	5

39	3	4	4	5	3	5	5	5	3	5	5	5	2	5	5	5	3	3	4	5	5
40	2	3	3	3	2	4	5	4	4	3	1	2	2	3	2	3	4	2	4	4	5
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
42	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
43	2	1	2	2	3	4	5	5	5	3	2	3	3	5	4	4	3	5	5	5	5
44	1	2	3	3	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3	4	3	3	4	5	4
45	2	3	2	2	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	5	3	4	4	4	4
46	2	2	2	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4
47	2	2	2	2	3	4	5	4	3	5	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	4
48	3	3	3	3	5	4	5	4	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5
49	2	2	2	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4
50	3	3	1	1	3	4	4	3	4	4	4	3	2	4	3	3	3	5	5	5	5
51	2	2	2	2	3	3	3	3	4	3	3	2	2	2	3	2	2	4	4	4	4
52	2	2	2	3	4	4	4	4	4	3	2	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4
53	3	3	4	4	3	4	5	4	4	4	5	3	3	4	4	5	5	5	5	3	3
54	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
55	3	4	3	4	5	5	5	5	5	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4
56	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
57	5	4	4	3	4	4	5	5	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
58	2	2	3	2	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4

RESPONDEN	KEPUASAN KERJA																			
1	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
2	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4
3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3
4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
6	1	2	4	5	4	3	2	1	2	3	5	4	3	2	1	2	3	4	5	4
7	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	2	3	2	4	2	2	2	3
8	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3
9	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	4	2	2	2	4	2	2	3	4
10	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4
11	3	3	3	3	3	3	3	4	4	5	5	4	3	3	3	5	2	2	2	3
12	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	2	3	3	5	3	3	3	5
13	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	2	2	2	4	2	3	2	2
14	4	4	4	3	2	2	2	2	4	4	4	4	2	3	4	4	3	4	3	4
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3
16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
17	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
18	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4

19	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3
20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3
21	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	5	3	3	2	3
22	5	3	4	4	3	3	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	3	3	5
23	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	2	2	2
24	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	2	4
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
26	3	3	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	2	2	3	4
27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	3
28	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3
29	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	2	3
30	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	4
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
33	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3
35	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3
36	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	2	4	3	3	2	4
37	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
38	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	2	2	2	4
39	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	2	2	4	4	4	4	4
40	2	3	3	3	2	2	1	3	4	2	3	4	1	3	1	4	2	2	2	2
41	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
43	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	3	4	4	5	2	2	2	4
44	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
45	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	2	2
46	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	2	2	2	3
47	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3
48	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	5	3	3	3	3
49	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	2	2	2	3
50	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	5	3	3	2	3
51	3	2	2	3	3	2	3	3	4	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2
52	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3
53	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	3	4	4	4	4	3	3	3
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3
55	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	5	5	5	3	5
56	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4
57	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4
58	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4

39	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	3	5	4	5	5	3	5	3
40	5	4	4	4	4	4	3	3	1	5	2	5	4	4	3	4	3	2
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	3	4
43	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	5
44	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3
45	4	3	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
46	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3
47	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4
48	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
49	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3
50	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
51	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3
52	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3
53	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	5	4	5	5	5	4	4
54	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
55	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	5	3
56	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4
57	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
58	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3



جامعة آسيا

Lampiran 7

Surat Keterangan dari PT. Armada Finance Magelang



SURAT KETERANGAN
No. 0817/SDM/AF/XI/2016

Yang bertanda tangani di bawah ini menyatakan bahwa :

NAMA : Muhammad Agung Reza Suryajiwangga
NIM : 11311050
Alamat : Jl Gatot no 2 Nglemponglor Rt 07/Rw 22 Sariharjo,
Ngaglik, Sleman, Yogyakarta

adalah benar Mahasiswa Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen – Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, yang telah melaksanakan penelitian pada tanggal 22 November 2016 sampai dengan 26 November 2016 di Kantor Pusat - PT Armada Finance untuk keperluan menyelesaikan Tugas Akhir Mahasiswa.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Magelang, 28 November 2016

PT ARMADA FINANCE



Dewi Firastris,
Human Resources Dept, Head

cc - file

Kantor Pusat :
Jl. Jendral Sudirman No. 165 Magelang 56125
Telp : 0293 - 313777 Fax: 0293 - 313888

c01kop

Lampiran 8
Dokumentasi Penelitian



Gambar 1: Logo PT. Armada Finance



Gambar 2: Saat sedang berbincang dengan Human Resource Dept. Head



Gambar 3: Bangunan Depan PT. Armada Finance Magelang

Lampiran 9

Biodata Diri



Nama : Muhammad Agung Reza Suryajiwangga
 Tempat, tanggal lahir : Magelang, 18 Mei 1993
 Jenis Kelamin : Laki-laki
 NIM : 113110150
 Perguruan Tinggi : Universitas Islam Indonesia
 Fakultas : Ekonomi
 Jurusan : Manajemen
 Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
 Alamat Yogyakarta : Jl. Gatotkaca No.2 Nglempunglor RT 07 RW 22, Sariharjo,
 Ngaglik, Sleman
 Alamat asal : Jl. Merpati No.10 RT 01 RW 04, Botton Nambangan,
 Kelurahan Magelang, Kecamatan Magelang Tengah (56117)
 Pendidikan Formal :1. 1999-2005 (SD N Magelang 6)
 2. 2005-2008 (SMP N 1 Magelang)
 3. 2008-2011 (SMA N 3 Magelang)
 4. 2011- Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta
 Email : m.agungreza@gmail.com